



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi

Keinoja tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallintaan

Case: S-market Tuusniemi

Piia Alparslan

Opinnäytetyö, kesäkuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2022
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Piia Alparslan

Nimeke
Keinoja tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallintaan Case: S-market Tuusniemi

Toimeksiantaja
S-market Tuusniemi

Tämän opinnäytetyön tavoite oli löytää keinoja tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallintaan case-yrityksessä ilman, että niiden myynti heikkenee, ja löytää toimivia keinoja hävikin hallitsemiseen. Hävikin vähentämiseen kannattaa panostaa, sillä se vaikuttaa suoraan kaupan kannattavuuteen.

Tämä työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, mutta myös määrällistä otetta käytettiin case-yrityksen hävikkiraporttien analysoimisessa. Lisäksi myös myyntiä ja saatavuutta tarkkailtiin kaupan sisäisten raporttien avulla. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin raporttien tulkintaa, haastatteluita ja osallista havainnointia. Tietoperusta käsitteli hävikkiä ja sen hallintaa sekä hävikin hallinnan tehostamista. Työn tutkimusosassa haastateltiin kahta Pohjois-Savon osuuskaupan (PeeÄssä) edustajaa, joiden S-marketeissa on onnistuttu erinomaisesti hävikin hallinnassa.

Työn tuloksien perusteella on esitetty, että hävikin hallinnan työkaluksi on tehtävä selkeä toimintasuunnitelma ja tehtäväkorttien päivitys. Yhdessä sovittuihin toimintatapoihin ja pelisääntöihin on helpompi sitoutua. Tämä työ toimii myös hyvänä pohjana henkilökunnalle, jotta he ymmärtäisivät kokonaisvaltaisesti oman työnsä merkityksen. Hävikin hallinnassa pienillä teoilla voi olla suuri merkitys.

Kieli
suomi

Sivuja 61

Asiasanat
hävikki, tuoreet leipomotuotteet, kannattavuus



THESIS
June 2022
Degree Programme in Business

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Piia Alparslan

Title
Ways to Control Wastage of Fresh Bread Case: S-market Tuusniemi

Commissioned by
S-market Tuusniemi

The purpose for this thesis was to find ways to control the wastage of fresh bread in a case company without a negative impact on sales volumes. Moreover, the thesis aimed at finding effective ways to control food loss. It is worth investing in reducing losses as it has a direct impact on profitability of the company.

This thesis was carried out as a qualitative research, but a quantitative approach was also used to analyze the loss reports of the case company. In addition, sales and availability were also monitored through internal reports of the target company. The data collection methods used in this thesis were interpretation of reports, interviews and partial observation. In the data parts of the thesis, loss and loss control are discussed, as well as improving loss control. In the research part of the thesis, two representatives of North-Savo Cooperative (PeeÄssä) have been interviewed, whose S-markets have been very successful in loss control.

Based on the results of the thesis, it has been suggested that a clear action plan and update of task cards must be made as a tool for to control the loss. It is easier to commit to agreed policies and rules. This thesis also offers a good basis for the personnel to fully understand the importance of their own work. In loss control, small actions can have a high impact.

Language
Finnish

Pages 61

Keywords
loss, fresh bread, profitability

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Organisaatio	7
2.1	S-ryhmä	7
2.2	Osuuskauppa PeeÄssä	8
3	Hävikki	9
3.1	Hävikin määritelmä	9
3.2	Hyväksyttävä hävikki	9
3.3	Hallinnollinen hävikki	10
3.4	Fyysinen hävikki	10
3.5	Rikollinen hävikki	11
4	Hävikin hallinta.....	11
4.1	Lähetyslistojen huolellinen tarkastaminen ja reklamointi	13
4.2	Tilauksien huolellinen suunnittelu	13
4.3	EP	14
4.3.1	Tehtävät ja vastuut EP-tilaamisessa	16
4.3.2	Saldot	17
4.3.3	Hyllypuutteet	17
4.3.4	Hävikki	17
4.3.5	Vaihtuvat esillepanot.....	17
4.3.6	Radiopäätepalautteet.....	18
4.3.7	Tilausehdotukset.....	18
4.4	Oikein ajoitetut alennustoimenpiteet	19
4.5	Esillepano	20
5	Hävikin hallinnan tehostaminen	21
5.1	Hävikin hallinnan tehostaminen päivittäistavarakaupan myymälässä	21
5.2	Myymälän kolme hukkaa: hävikki, tuotepuutteet ja varasto	22
5.3	Kauppavalmennuksen visio	23
5.4	Hävikin synty.....	24
5.5	Tilaaminen	25
5.6	Hävikin syntyyn vaikuttavat juurisyyt.....	25
5.8	Hankkeen johtopäätökset ja suositukset.....	29
6	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	30
6.1	Tutkimusmenetelmät	30
6.2	Haastattelu.....	32
6.2.1	Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu	33
6.2.2	Teemahaastattelu	33
6.3	Havainnointi	34
6.4	Aineiston käsitteleminen ja litterointi	35
6.5	Laadullisen aineiston analysointi ja tulkinta	36
6.6	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	37
6.7	Validius ja reliiäbelius	38
6.8	Tutkimuksen toteutus.....	40
7	Tulokset	42
7.1	Haastattelut.....	42
7.1.1	Leppävirran S-marketpäällikön haastattelu.....	42
7.1.2	Siilinjärven S-marketpäällikön haastattelu	44
7.2	Hävikkiraportit.....	46

7.3	Havainnointi	53
8	Pohdinta.....	54
8.1	Jatkotutkimukset	57
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja käyttökelpoisuus	58
8.3	Oma oppiminen	59
	Lähteet.....	60

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe ”Keinoja tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallintaan” syntyi toimeksiantoyrityksen (S-market Tuusniemi) aidosta tarpeesta löytää hyviä ja toimivia keinoja hävikin hallintaan ja hävikin määrän vähentämiseen tuoreissa leipomotuotteissa. Lisäksi halusin itseäni kiinnostavan aiheen, jonka tekemisestä olisi hyötyä myös tulevaisuudessa. Jo noin vuosi sitten, kun opinnäytetyön tekeminen alkoi lähestyä, päätin hyödyntää sen tekemisessä oman työkokemuksen kautta tullutta tietotaitoani sekä myös työnantajaani, joka on ollut PeeÄssä (Pohjois-Savon osuuskauppa) kohta jo 18 vuoden ajan.

Hävikillä on suora vaikutus yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Lisäksi se on myös vastuullisuuden kannalta merkittävä osa-alue yrityksen toiminnassa. Tällä tutkimuksella halutaan selvittää hävikin määrään vaikuttavia tekijöitä, joita voivat olla muun muassa tilaaminen, valikoiman laajuus, tuotteiden käsittely ja hinnoittelu sekä esimerkiksi henkilökunnan toimintatavat, ihan ne pienimmätkin päivittäiset teot, joiden ei edes ajatella vaikuttavan hävikin syntyyn.

Opinnäytetyöni tavoite on löytää ne keinot, joiden avulla tuoreiden leipomotuotteiden hävikki saataisiin hallintaan ja edelleen vähennettyä siten, että niiden saatavuus ja sitä kautta myynti ei kuitenkaan heikkenisi. Jos tavoitteeni saavutetaan, se vaikuttaa suoraan toimeksiantoyrityksen tulokseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Toki se on myös yhteiskunnallisesti ja ympäristön kannalta merkityksellistä. Tutkimuksen tavoite on antaa S-market Tuusniemelle keinoja tähän haastavaan prosessiin.

Opinnäytetyö alkaa lyhyellä organisaation esittelyllä ja jatkuu selvityksellä siitä, mitä hävikki oikein on ja mikä sitä aiheuttaa. Teoriaosuuteen lukeutuu myös selvitys keskeisistä hävikin hallinnan keinoista päivittäistavarakaupassa ja kuinka hävikin hallintaa voitaisiin tehostaa päivittäistavarakaupan myymälöissä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään tähän tutkimukseen käytetyt tutkimusmenetelmät. Raportin viimeisissä luvuissa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja lopuksi on pohdinta. Tässä opinnäytetyössä lähteinä on käytetty pääasiassa yrityksen omia

sisäisiä raportteja ja raportteja hävikin hallinnasta sekä haastatteluja ja omaa havainnointia.

Toimeksiantoyritykseni, S-market Tuusniemi, kuuluu S-ryhmään ja Pohjois-Savon osuuskauppaan (PeeÄssä). Seuraavassa luvussa on lyhyt yritysesittely.

2 Organisaatio

2.1 S-ryhmä

S-ryhmä on asiakkaidensa omistama suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen, ja se tarjoaa marketkaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi S-ryhmä tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut S-Pankin kautta. (S-ryhmä 2021a.)

S-ryhmän toiminnan kivijalkana on edelleen osuustoiminnan historialliset periaatteet, joita ovat avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo, jäsenelle kuuluva ostohyvytys sekä ylijäämän jako. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joissa omistajat ovat myös asiakkaita eli asiakasomistajia. Osuuskaupan jäseneksi (asiakasomistaja) liitytään maksamalla osuusmaksu (100 €). (S-ryhmä 2021a.)

Asiakasomistajan etuihin kuuluvat muun muassa

- kuukausittain maksettava rahallinen palautus, bonus
- hintaetuja ja vaihtuvia tarjouksia
- edullisemmat tapahtuma- ja aktiviteettimaksut (elokuvat, konsertit, huiipuistot)

- maksuttomat S-Pankin peruspankkipalvelut (käyttötili, S-etukortti Visa ja verkkopankkitunnukset ilman vuosi- tai kuukausimaksuja)
- sähköiset kassa- ja takuukuitit
- maksutapaetua 0,5 %, kun maksaa ostonsa S-etukortilla (S-ryhmä 2021b).

Vuonna 2020 Suomessa oli lähes 2,5 miljoonaa asiakasomistajaa. Heille maksettava bonus oli 358 miljoonaa euroa ja keskimääräinen asiakasomistajaetu oli 169 €/jäsen. (S-ryhmä 2021b.)

2.2 Osuuskauppa PeeÄssä

Osuuskauppa PeeÄssä on maakunnallinen palveluyritys Pohjois-Savossa ja se on yksi maakunnan suurimmista yrityksistä. Asiakasomistajia PeeÄssä on jo yli 121 000 ja tehtävänä tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. (PeeÄssä 2021.)

PeeÄssä harjoittaa marketkauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa 19 kunnan alueella 80 toimipaikan voimin. Liikevaihto vuonna 2020 oli yli 597 miljoonaa euroa. (PeeÄssä 2021.)

PeeÄssän menestys perustuu kannattavaan liiketoimintaan ja osaavaan henkilöstöön. Sitä ei kuitenkaan olisi olemassa ilman asiakasomistajien sitoutumista palveluiden käyttämiseen. Omalla työllään PeeÄssä pyrkii rakentamaan koko Pohjois-Savon hyvinvointia. Paikallisuus ja maakunnan kehittyminen ovat PeeÄssälle tärkeää. (PeeÄssä 2021.)

Osuuskauppa PeeÄssän arvot ovat

- tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja
- osaava ja innostunut henkilökunta
- laadukas ja tehokas toiminta

- vastuullinen yrityskansalainen (PeeÄssä 2021).

Arvojen mukainen toiminta tulee näkyä kaikessa PeeÄssän toiminnassa, niin johtamisessa, asiakaspalvelussa kuin yhteistyössäkin (PeeÄssä 2021).

3 Hävikki

3.1 Hävikin määritelmä

Hävikillä tarkoitetaan kaupan varastossa tai myymälän puolella katoavaa, pilaantuvaa tai muuten vahingoittunutta tavaraa, josta kauppa joutuu maksamaan tavarantoimittajalle, mutta joka ei ole enää myyntikelpoista. Hävikkiin tulee suhtautua vakavasti, sillä se heikentää kaupan kannattavuutta. (Rämö 2008, 95.)

Kauppoihin sisään ostetuista tuotteista päätyy hävikkiin alle 2 %. Valtaosa tästä hävikistä syntyy tuoretuotteista, kuten tuoreista leipomotuotteista sekä hedelmistä ja vihanneksista. Hävikistä suuri osa lahjoitetaan hyväntekeväisyyteen ruoka-avuksi tai sitä hyödynnetään energiantuotannossa. (Päivittäistavara-kauppa ry 2017.)

Hävikki voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Näistä ryhmistä on kerrottu seuraavissa luvuissa tarkemmin.

3.2 Hyväksyttävä hävikki

Hyväksyttävällä hävikillä tarkoitetaan yleensä luonnollista hävikkiä, jota aiheutuu, kun halutaan pitää yllä myymälän palvelutasoa. Hyväksyttävää hävikkiä ilmenee pääasiallisesti vain nopeasti pilaantuvissa tuoretuotteissa, esimerkiksi tuoreissa leipomotuotteissa. Niissä olisi helppo pienentää hävikkiä tilaamalla

tuotteita vain se määrä ja vain niitä tuotteita, jotka aivan varmasti myydään. Lopputuloksena hyllyt olisivat tyhjät ja asiakas ei saisi haluamaansa. (Rämö 2008, 95.)

Hyväksytyä hävikkiä on myös uuden tuotteen valikoimaan ajaminen. Kyseistä tuotetta on pidettävä hävikinkin uhalla valikoimassa, sillä uutuustuotteita ei opita ostamaan heti. (Rämö 2008, 95.)

3.3 Hallinnollinen hävikki

Hallinnollinen hävikki aiheutuu asiakirjojen (lähetylistat/lähetteet/toimitusluettelot) huolimattomasta tarkastuksesta. Tällöin saapunutta kuormaa ei tarkasteta riittävän huolellisesti. Hallinnollista hävikkiä aiheutuu myös reklamaatioiden laiminlyömisestä ja kassatyöskentelyssä tapahtuvista virheistä, esimerkiksi alennusvirheistä. (Rämö 2008, 95.)

Esimerkiksi Tuusniemellä vaihtui tuoreiden leipomotuotteiden kuljetusyritys vuoden 2021 alussa. Alkuun leipäkuormat tulivat osittain virheellisesti ja tuotteita puuttui paljon. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että kuormat tarkastetaan lähetylistoista. Se vie aikaa, mutta vaihtoehtoisesti kuormasta puuttuneen tuotteen hyllypaikka on tyhjä, eikä kaupalla näin ole kyseistä tuotetta, jota myydä asiakkaalle. Tämä vaikuttaa suoraan myös asiakastyytyvyyteen.

3.4 Fyysinen hävikki

Fyysistä hävikkiä aiheutuu, kun tuote tai tuotepakkaus rikkoutuu tai tulee muutoin myyntikelvottomaksi. Monessa ruokakaupan tuotteessa on joko parasta ennen -päiväys tai viimeinen käyttöpäivä. Kaikki tuotteet, joiden myyntipäiväys umpeutuu, kuuluvat tähän fyysinen hävikki -ryhmään. (Rämö 2008, 96.)

Hävikin hallinta ja sen tärkeys korostuu tässä kohtaa. On parempi reagoida ajoissa tilanteeseen, jossa esimerkiksi suuri määrä jotakin tuotetta on menossa vanhaksi, ja laittaa se kampanjaan tai punalaputtaa -30 %-tarroilla. Tällöin tuotteesta on mahdollista saada edes joitain euroja. (Simonen 2015, 11–12.)

Esimerkiksi S-market Tuusniemellä meni noin 50 kpl kakkupohjia hävikkiin. Niistä oli tehty kesäksi hyllynpääty-/massaesillepano. Kun ne kesän jälkeen siirrettiin takaisin niiden omalle paikalleen leipähyllyyn, ne eivät enää myyneetkään samalla tavalla. Koska niissä on pitkä myyntiaika, niiden päiväyksiä ei ollut katsottu tarpeeksi ajoissa. Ne punalaputettiin vasta edellisenä päivänä ja seuraavana aamuna suurin osa kakkupohjista laitettiin hävikkiin ja menemään seurakunnan ruoka-apuun.

3.5 Rikollinen hävikki

Rikollista hävikkiä aiheutuu asiakkaiden, miksei myös henkilökunnan, myymälävarkauksista. Se on kiusallinen ja harmillinen ongelma, koska se ei suoranaisesti aiheudu kaupan oman toiminnan tuloksena, mutta kuitenkin kaupan on ryhdyttävä kalliisiin toimenpiteisiin (hälytysjärjestelmät, kameravalvonta, vartioiden palkkaaminen), jotta rikollista hävikkiä saataisiin vähennettyä. (Rämö 2008, 96.)

4 Hävikin hallinta

Hyvä hävikin hallinta ja sen minimointi on kaiken a ja o, jos halutaan saada merkittäviä säästöjä yrityksessä, ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Lisäksi se on myös vastuullisuuskysymys. Jo pienillä päivittäisillä teoilla voi olla suuri merkitys hävikin syntyyn ja sen hallintaan.

Hävikin hallinnassa kaikki lähtee siitä, että hävikkiä aiheuttavat tekijät ja niiden syyseuraus-suhteet tunnistetaan ja niihin reagoidaan riittävän ajoissa niiden vaatimalla tavalla. Kun nämä hävikkiä aiheuttavat tekijät ja niiden syyseuraus-suhteet on tunnistettu ja tiedostettu, on mahdollista ymmärtää oman toiminnan vaikutus kokonaisvaltaisesti ja löytää ne keinot, joita tarvitaan hävikin hallintaan. (Simonen 2015, 13.)

Tärkeää hävikin hallinnassa on se, että tuotteiden menekki pyritään ennakoimaan mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tulisi tilata juuri oikea määrä sellaisia tuotteita, joita asiakkaat kulloinkin haluavat ostaa. Näitä tilanteita varten on automaattinen tilausjärjestelmä, joka tekee ennusteet menekistä. (Päivittäistavara-kauppa ry 2017.)

Lisäksi viikoittain, jopa päivittäin, tulisi käydä läpi hävikkiin päätyneitä tuotteita ja analysoida hävikin syyt. Hävikin vähentämiseksi huonosti kaupaksi menevien tuotteiden tilausmääriä voidaan pienentää tai sitten ne voidaan poistaa kokonaan valikoimasta, ja viimeistä käyttöpäiväänsä lähestyviä tuotteita voidaan myydä alennuksella. Myös kauppojen aukioloaikojen vapauttaminen on osaltaan vähentänyt hävikkiä, kun menekki on tasaisempaa. (Päivittäistavara-kauppa ry 2017.)

Rämön (2008, 96) mukaan hävikkiä voidaan pienentää muun muassa seuraavin keinoin:

- lähetyslistojen huolellinen tarkastaminen
- reklamointi heti, esimerkiksi kaikista puutteista kuormassa
- tuotteiden oikea säilytys varastossa ja myös myymäläkalusteissa
- tilauksien huolellinen suunnittelu
- tuotteiden huolellinen käsittely kuorman purussa
- oikein ajoitetut alennustoimenpiteet
- hyvin järjestetty myymälävalvonta
- hyvä perehdytys hävikin hallintaan ja sen vähentämiseen (Rämö 2008, 96).

Näistä keinoista voisi ehkä nostaa muutamia, jotka olisivat hyviä ja toimivia, tärkeitä keinoja, myös tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallinnassa.

4.1 Lähetylistojen huolellinen tarkastaminen ja reklamointi

Kuorman tarkastus on yksi oleellinen osa hävikin hallinnassa. Turhaa hävikkiä voi syntyä esimerkiksi siitä, että tilattua tavaraa ei ole tullut ollenkaan. Sen lisäksi tarkastetaan myös, että tullut tavara on täysin myyntikuntoista ja vastaa sitä, mitä on tilattu. (Simonen 2015, 15.)

Lähetylistat tarkastetaan heti hyllytyksen jälkeen, jotta mahdolliset reklamaatiot voidaan tehdä heti. Esimerkiksi puuttuvista leivistä soitetaan heti leipomolle, joka selvittelee asiaa ja tarvittaessa hyvittää leivät, jos niitä ei löydy.

Kun kuorma on hyllytetty ja listat tarkastettu, on syytä tarkastaa mahdolliset tyhjäät hyllypaikat ja selvittää, miksi tavaraa ei tullutkaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi saldovirhe tai liian pieni tarvesuunnittelu. (Simonen 2015, 15.)

4.2 Tilauksien huolellinen suunnittelu

Ensisijaisesti tilaaminen perustuu ostokäyttäytymisen tuntemukseen ja sen kautta tuotteen myyntimäärän ennakoimiseen (Simonen 2015, 13). Monesti kaupan alalla on käytössä automaattinen ja ennustava tilausjärjestelmä, niin myös S-market Tuusniemellä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tuoreissa leipomotuotteissa sitä, että ne tulevat, pois lukien irtovitriinin tuotteet ja pienien paikallisleipomoiden tuotteet, automaattisen ja ennustavan tilausjärjestelmän (EP) tilaamina. Tällöin järjestelmä pyrkii hakemaan myyntitietoja samasta ajankohdasta edellisvuodelta ja tilaa sen mukaan tuotteita.

EP toimii hyvin silloin, kun kaikki sujuu normaaliin tapaan, mutta myynnin suhteen on niin monta muuttuvaa tekijää, että järjestelmään ei voi ihan sokeasti luottaa, esimerkiksi sää voi vaikuttaa poikkeavasti myyntiin. Lisäksi pienien paikallisleipomoiden tuotteet eivät ole automaattisessa ja ennustavassa tilausjärjestelmässä, jolloin niiden tilaus tehdään joka kerta erikseen, parhaimmissa tapauksissa sähköpostitse, jopa soittamalla. Toki niille saadaan tehtyä niin sanottu pysyvät rungot, mutta esimerkiksi juhlapyhinä pysyviin runkoihin täytyy tehdä tilapäisiä muutoksia. Tilausmäärät katsotaan edellisen vuoden/edellisten vuosien myyntien mukaan.

Suurimmat tilausvirheet, esimerkiksi näppäily- ja arviointivirheet sattuvat juuri tällaisissa tilanteissa, kun tilauksia tehdään manuaalisesti ilman ohjaavaa järjestelmää (Simonen 2015, 14). Myös ainainen kiire lisää virheiden mahdollisuutta.

4.3 EP

Myymälän täydennystilaamisen sujuvuus ja tehokkuus luovat edellytykset tulokselliselle liiketoiminnalle. EP- eli ennustepohjainen tilaaminen on S-ryhmän päivittäistavaratuotteiden tilaamisen toimintamalli, jonka tavoitteita ovat muun muassa parempi saatavuus asiakkaille sekä vähemmän hävikkiä ja punalaputusta, etenkin tuoretuotteiden osalta. Automaatiota lisäämällä ja muutoksia keskitetysti ohjaamalla pyritään vähentämään myymälöiden manuaalista työtä esimerkiksi tilauksissa, joissa ihminen teki ennen tilauksen käsipäätteellä (Kamu). Nykyään tilauksen tekee järjestelmä, joka on erittäin taitava tilaamaan kaiken ollessa kunnossa. Lisäksi pyritään saavuttamaan parempaa ennakointia ja tarkempaa tavaravirran ohjausta. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

S-market Tuusniemellä otettiin EP-tilaaminen tuoreiden leipomotuotteiden osalta käyttöön 20.2.2020 (vko 8). Havainnointini perusteella järjestelmä tilasi alussa liikaa leipää ja leipähävikki lähti voimakkaaseen kasvuun. Havainnointini osoittautui kuitenkin osittain vääräksi. Seuraavissa taulukoissa (taulukot 1 ja 2) on dataa asiasta. Tulostin sisäisestä Tahti-raportointijärjestelmästä raportin

”Myynti, myyntikate, saatavuus ja kirjattu nettohävikki kehityslukuineen”. Samaa raporttia (eri valinnoin) käytän myös myöhemmässä vaiheessa raportoidessani tuloksista.

EP-tilaamisen alkamisen jälkeisenä viikkona (vko 9) hävikki oli kyllä korkea (9,14 %), mutta sitä seuraavina viikkoina se lähti tasaisesti laskemaan ollen 2,64 % viikolla 12. Vuonna 2019, jolloin tuore ruokaleipä (ruisleipä, vehnäleipä, kauraleipä, sekaleipä, sämpylät, patongit) oli vielä Martti-vakiotilausjärjestelmässä, hävikki oli tasaisen korkea koko ajan (taulukko 2).

	Hävikki -% vko 9	Hävikki -% vko 10	Hävikki -% vko 11	Hävikki -% vko 12
Tuore ruokaleipä	9,14	7,92	4,61	2,64

Taulukko 1. Tuoreen ruokaleivän hävikkiprosentit vuonna 2020 (vkot 9–12).

	Hävikki -% vko 9	Hävikki -% vko 10	Hävikki -% vko 11	Hävikki -% vko 12
Tuore ruokaleipä	5,33	6,97	8,38	7,41

Taulukko 2. Tuoreen ruokaleivän hävikkiprosentit vuonna 2019 (vkot 9–12).

Yllättäen myös saatavuus oli säilynyt hyvänä, vaikka hävikki oli laskenut. Toki vuoden 2020 viikon 12 ennätysellisen alhainen hävikkiprosentti (2,64) oli aiheuttanut myös seurantajakson korkeimman hyllypuutteiden lukumäärän 222 kpl (taulukko 3), ja jos katsotaan esimerkiksi viikkoja 12 vuosilta 2019 ja 2020, hävikki oli vähentynyt 7,41 prosentista prosenttiin 2,64. Se ei ollut kuitenkaan vaikuttanut samassa suhteessa saatavuuteen eli hyllypuutteiden lukumäärään (taulukot 3 ja 4), vaikka taulukoista selkeästi huomaakin hävikkiprosentin pientyessä hyllypuutteiden lukumäärän kasvavan. Hyllypuutteiden lukumäärä vuoden 2019 viikolla 12 oli 185 ja vuoden 2020 vastaavana ajankohtana 222.

	HP lkm vko 9	HP lkm vko 10	HP lkm vko 11	HP lkm vko 12
Tuore ruoka-leipä	85	97	191	222

Taulukko 3. Hyllypuutteiden (HP) lukumäärä (lkm) vuonna 2020 (vkot 9–12).

	HP lkm vko 9	HP lkm vko 10	HP lkm vko 11	HP lkm vko 12
Tuore ruoka-leipä	168	128	91	185

Taulukko 4. Hyllypuutteiden (HP) lukumäärä (lkm) vuonna 2019 (vkot 9–12).

Muutaman viikon jälkeen tilausmäärät tasoittuvat ja mielestäni EP toimii tuoreissa leipomotuotteissa varsin mallikkaasti, kun kaikki muut tekijät ovat kunnossa.

4.3.1 Tehtävät ja vastuut EP-tilaamisessa

Myymän täydennystilaamista ohjataan niin myymälästä, alueosuuskaupan (AOK) konttorilta kuin SOK-ketjuohjauksesta. Kaikkien osapuolten on tärkeää ymmärtää yhteiset tavoitteet täydennystilaamisen osalta. Tavoitteet saavutetaan yhdessä tekemällä. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

Myymän tehtäviä ovat muun muassa saldot, hyllypuutteet, hävikin kirjaus, vaihtuvat esillepanot ja radiopäätepalautteet ("jatkovasti liikaa", "jatkovasti liian vähän"). Kun nämä asiat ovat kunnossa, järjestelmä huolehtii tulossa olevista määristä. AOK-konttorin tehtäviä ja vastuita EP-tilaamisessa ovat tapahtumat ja kampanjat, ja SOK-ketjuohjauksen muun muassa varmuusvarasto, myyntienuste, tilausmääräohjaus ja tankkaaminen. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

4.3.2 Saldot

EP-tilaamisessa kaikkien tuotteiden tilaaminen perustuu saldoon ja siksi saldo-tietojen ylläpitäminen on myymälän tärkein tehtävä tilaamisessa. Saldoja hallitaan joka päivä sekä tarkastusraporttien (sähköpostiin joka päivä tuleva saldon-tarkastusraportti) että yksittäisiä huomioita korjaamalla. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

4.3.3 Hyllypuutteet

Saatavuutta mitataan myymälässä tekemällä joka päivä hyllypuuttekirjaus. Näiden kirjausten perusteella ohjataan tilausmääriä jatkossa paremmiksi, ettei puutetilanteita syntyisi. Saatavuuslukujen pohjalta ohjataan koko toimitusketjua. On siis erittäin tärkeää, että hyllypuuttekirjaukset tehdään tarkasti, jotta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

4.3.4 Hävikki

Kuten jo aiemminkin on mainittu, hävikin hallinta on kannattavan liiketoiminnan perusta. Hävikkiä muodostuu muun muassa tuotteiden poisheiton ja hinnanalennuksen kautta. Hävikin kirjaus on tärkeää niin EP-tilaamisen kuin saldojen oikeellisuudenkin kannalta. Saldojen oikeellisuuden varmistaminen on myymälän tärkein tehtävä hävikin hallinnassa EP-tilaamisen tuotteilla. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

4.3.5 Vaihtuvat esillepanot

Myös vaihtuvien esillepanojen tunnollinen kirjaaminen on tärkeää ennustamisen kannalta, sillä sitä ajanjaksoa, jonka tuote on ollut vaihtuvassa esillepanossa, ei voida käyttää tuotteen peruskysynnän ennustamiseen. Jos tätä ei tehdä,

tuotteen menekkiennuste nousee liian korkeaksi. Tällöin syntyy ylimääräistä hävikkiä tai turhaa varastointia. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

Vaihtuvia esillepanoja on kahden tyyppisiä: sekä ketjun hallinnassa olevia että myymälän hallinnassa olevia. Myymälän hallinnassa olevien vaihtuvien esillepanojen kirjaaminen on erittäin tärkeää ennustamisen kannalta. Ketjun hallinnassa oleviin aloitusjakotilaukset tulevat automaattisesti ja ne kirjataan vaihtuvaan esillepanoon ketjun toimesta. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

4.3.6 Radiopäätelautteet

Radiopäätteellä (Kamu) on mahdollista antaa tuotekohtaista palautetta suoraan SOK:n ketjuohjaukselle. Palautetta annetaan yksittäistä tuotetta koskevissa tilanteissa, jotka ovat jatkuneet jo pidempään. Kamulla on mahdollista antaa seuraavia tilaamisen määräpalautteita:

- tuotetta jatkuvasti liikaa
- tuotetta jatkuvasti liian vähän (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020).

4.3.7 Tilausehdotukset

”Tilausehdotukset” on uusi käsite tilaamisessa. EP-tilaamisessa järjestelmä ehdottaa tilausmääriä ja niitä käsitellä ketjuohjauksessa. Myös myymälöissä on mahdollista tarkastella ja tarvittaessa tehdä muutoksia tilausehdotuksiin ennen kuin niistä muodostuu varsinaiset tilaukset tavarantoimittajille. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

Tilausehdotuksia muokataan vain poikkeustilanteissa. Se ei kuulu siis päivittäisiin rutiineihin. Tilausehdotuksia voi muokata vain tuoretuoteryhmissä, joita ovat muun muassa maitotalous, liha, kala, valmisruoka ja leipä, ja vain seuraavaan toimitukseen. Tilausmäärämuutokset pidemmälle tulevaisuuteen hoidetaan manuaalitulauksella. Kuitenkin myös manuaalitulauksia tulisi pyrkiä välttämään

osana normaaliviikon täydentämistä. Sillä reagoidaan vain poikkeustilanteisiin (vaihtuvat esillepanot, mainonta/ilmoittelutuotteet, ylimääräiset asiakastilaukset). (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

Tilanteita, joissa tilausehdotusten muokkaus voi olla tarpeen:

- saldovirhe
- konsulentti
- oma vaihtuva esillepano
- nopea reagointi, esimerkiksi jonkin tuotteen toimitus on katkolla ja tarvitaan enemmän korvaavaa tuotetta (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020).

Tilanteita, joissa tilausehdotusten muokkaukseen ei ole tarvetta (tallennetaan automaattisesti keskitetysti):

- paikallinen tapahtuma, josta on ilmoitettu osuuskaupan konttorille
- juhlapyhät
- pienemmät sesongit (koulujen alku) (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020).

EP-tilaamisessa tilausmäärät perustuvat tulevan kysynnän eli myyntiennusteen mukaisiin määriin. SOK-ketjuohjaus hallinnoi ennusteita ja on vastuussa siitä, että tuotteita on aina riittävästi tarjolla. Kuitenkin myymälän tekemät kirjaukset ovat tärkeitä. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.)

4.4 Oikein ajoitetut alennustoimenpiteet

Hinnanalennuksen kautta syntyvä hävikki on huomattavasti kannattavampaa kuin suoraan roskeen menevä. Tällöin tuotteesta on mahdollista saada edes ostohinta tai osa siitä, kun roskeen menevästä ei saada mitään. Hävikin hallinnan kannalta onkin tärkeää, että reagoidaan tarpeeksi ajoissa siihen, jos tuotteen päiväys on menossa umpeen ja alennetaan tuotteen hintaa esimerkiksi -30 %-tarroilla. (Simonen 2015, 18.)

Itse hyllytyksessä on tärkeää, että leivät laitetaan esille niiden tulojärjestyksessä. Näin mahdollistetaan tuotteiden oikeaoppinen kierto ja mahdollisimman pitkä myyntiaika päivämäärämerkintöjen puitteissa. Tuotteita on hyllytysvaiheessa syytä kohdella varoen, jottei ylimääräistä ja turhaa hävikkiä pääsisi syntymään. (Simonen 2015, 15.)

Myös, jos leivässä punalaputetaan koko myyntierä, tuotetta tulisi tilata seuraavalle päivälle manuaalisesti tai tilausohjauksen kautta. Jos leivät eivät ole iltaan mennessä menneet kaupaksi, ne kerätään hävikkiin ja näin hyllypaikka on tyhjä.

4.5 Esillepano

Myös esillepano on yksi hävikinhallinnan työkaluista. Sillä pystytäänkin merkittävästi vaikuttamaan tuotteen myyntiin. Toiset tuotteet ovat sellaisia, että niitä myydäkseen tarvitsee olla näyttävä esillepano. (Simonen 2015, 15–16.) Esimerkiksi leivässä, uutuustuotteet tarvitsevat alkuun näyttävän esillepanon ja niitä tulisi tilata runsaasti. Niitä ei voi vain ”piilottaa” hyllyyn muiden sekaan, kun taas puolestaan esimerkiksi Vaasan & Vaasan ruispalat ja saman yrityksen maalaisviipaleet eivät välttämättä vaadi hyllyn parasta paikkaa. Asiakas on kyllä valmis etsimään ne.

Silmän korkeudelle tulisi sijoittaa ne tuotteet, jotka liikkuvat huonommin ja joita ei välttämättä ostettaisi, elleivät ne olisi niin näkyvällä paikalla. Ylä- ja alahyllyille puolestaan voidaan sijoittaa tuotteita, jotka asiakas on valmis etsimään eli niin sanotut perustuotteet.

5 Hävikin hallinnan tehostaminen

5.1 Hävikin hallinnan tehostaminen päivittäistavarakaupan myymälässä

Vuonna 2015 Päivittäistavarakauppa ry (PTY) käynnisti hankkeen, jossa selvitettiin ja kokeiltiin kustannustehokkaita keinoja kaupan hävikin vähentämiseksi myymälätasolla. Hanke jatkui lokakuun 2016 loppuun. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 5.) Tämän hankkeen taustalla oli päivittäistavarakaupan halu edelleen kehittää hävikinhallintaa myymälöissä, joissa se liittyy suoraan tulokseen ja kannattavuuteen. Jotta hävikin hallintaa voitaisiin parantaa, tarvitaan tietoa, työkaluja ja tekoja. (Luoto 2017, 3.)

Hankkeessa sovellettiin lean-ajatteluun perustuvaa metodia ja työkaluja, ja mukana oli 13 myymälää eri päivittäistavarakaupan ketjuista (Österlund, Rikberg & Ketola 2017, 4). Lean-ajattelussa ydinajatuksena on maksimoida asiakasarvo samalla kuin minimoidaan hukka, ja saada organisaatiosta tehokkaampi ja tuotavampi (Laatutieto.fi 2022).

Hävikki ei ole normaalia, eikä se synny itsestään. Siihen on aina olemassa syy. Löytämällä ja ymmärtämällä alkuperäinen juurisyy, hävikkiin on yleensä mahdollista puuttua. Suurimmalle osalle syistä voi tehdä jotain, sillä vain pieni osa hävikistä on ennustamatonta myynnin vaihtelua, tunnistamatonta tai seurausta tietoisesta toiminnasta, esimerkiksi lisämyynnin hakemisesta. Myös muun muassa myymälän koko, sijainti ja valikoima vaikuttavat hävikkiin. (Österlund ym. 2017, 12.)

Kaupoissa on "totuttu" hävikkiin, sillä sitä on ollut aina ja sen tavallaan koetaan kuuluvan asiaan. Merkittävä ongelma hävikin synnyssä on myynnin vaihtelu. Myynnin vaihtelun vaikutuksia pehmentämään kauppa on kehittänyt punalaputuksen, jonka avulla kauppa pääsee helpommin eroon tuotteista, jotka uhkaavat päätyä hävikkiin. Punalaputuksen on havaittakin olevan erittäin tehokas hävikin

vähentäjä. Se ei kuitenkaan korjaa itse ongelmaa, vaan pelastaa vain, mitä pelastettavissa on. (Österlund ym. 2017, 12.)

Termeillä hävikki ja hukka tarkoitetaan hankkeen raportissa hieman eri asioita. Hävikillä tarkoitetaan sitä, että tavaraa ei saada myytyä, kun taas hukassa on hävikin lisäksi mukana punalaputuksen aiheuttama katteen menetys. (Österlund ym. 2017, 5.)

5.2 Myymälän kolme hukkaa: hävikki, tuotepuutteet ja varasto

Hävikin vähentämistä pidetään yleisesti tärkeänä. Useimmissa kaupoissa hävikin vähentämiseksi tehtävä työ katsotaan kuitenkin ylimääräiseksi. Sitä tehdään, jos siihen on aikaa. (Ketola 2018a.) Tilausmääriä ei haluta vähentää, sillä sen seurauksena hyllyt näyttäisivät tyhjältä. Tällöin on hyvä ymmärtää, että ollaan valmiita tilaamaan tuotteita koristeeksi tietäen, että esimerkiksi leivässä ne heitetään vajaan viikon välein roskikseen ja tilataan taas uudet koristeet. Tämä tulee erittäin kalliiksi. (Österlund ym. 2017, 19.)

Kaikki hävikki ei ole pahasta. Joissakin tilanteissa se riski kannattaa ottaa. Tällöin kyseessä on tietoinen päätös, tilanne on väliaikainen tai asiaa tutkitaan. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uutuustuotteiden lanseeraaminen, nopea myynnin kasvattaminen, valikoiman laajentaminen tai erilaiset kokeilut. (Österlund ym. 2017, 19–20.)

Tuotepuutteet puolestaan ovat niin tavallisia, ettei niitä enää edes huomata myymälöissä. Vasta, jos niitä lähtee laskemaan tai tekee hyllypuuttekirjausta, huomaa, miten valtavasti niitä on. Myös asiakkaat huomaavat tuotepuutteet. He eivät ehkä saa tarvitsemaansa tuotetta ja lähtevät tällöin helposti ostamaan sen muualta. (Ketola 2018a.)

Jos kaikki hyllytettävät tavarat puolestaan eivät mahdu hyllyyn, yleisin tapa on viedä ne varastoon. Muutaman päivän päästä otetaan rullakko ja käydään

katsomassa, joko ne mahtuisivat. Tästä aiheutuu valtavasti paitsi edestakaisin kävelyä myös näiden tuotteiden edestakaisin siirtelyä, etsimistä hyllyistä, pinoamista ja purkamista. (Ketola 2018a.)

Mikään näistä kolmesta hukasta ei ole normaalia. Niihin on vain totuttu. Hukkaa on kaikkialla. Sitä tulisi kuitenkin lakata pitämästä normaalina ja alkaa sen sijaan vähentämään sitä. Tämä vaatii kuitenkin yhden muutoksen: asennemuutoksen. Myös hukan juurisyy tulisi selvittää. Kun juurisyy korjataan, sama virhe ei enää toistu, tai ainakin sen vaikutus pienenee. Tämä puolestaan vähentää hävikkiä, tuotepuutteita ja varastoa. (Ketola 2018a.)

Hukan vähentämistä ei voida koskaan lopettaa. Siksi sen vähentäminen ei ole projekti, vaan se on prosessi, ja prosessia voidaan tehostaa. Paras tapa siihen on järjestelmällisyys eli noudattaa sitä järjestelmällisesti joka viikko. (Ketola 2018b.)

5.3 Kauppavalmennuksen visio

Potentiaalisesti kaikelle hävikille voidaan tehdä jotain. Kyse on siitä, tunnistaanko syy ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Vuonna 2015 Päivittäistavara-kauppa ry:n (PTY) käynnistämässä hankkeessa kokeiltiin Kauppavalmennuksen metodologiaa. Se perustuu lean-ajatteluun, ja siinä yritetään löytää juurisyy kaikelle hävikille ja löytää keinot korjata sitä. Juurisyyistä pyritään rakentamaan mallieja, jotka pätevät mahdollisesti jopa koko alalla. Näiden mallien avulla voidaan rakentaa prosesseja, joiden avulla hävikkiä voidaan ketjuohjatusti vähentää. Metodi vaatii myymälöiltä säännöllistä ja tarkkaa hävikin seurantaakin sekä nopeaa reagointia. (Österlund ym. 2017, 13.)

Kauppavalmennuksen visio on

- 0 %:n hukka eli ei hävikkiä, eikä punalaputusta
- 100 %:n hyllysaatavuus eli ei hyllypuutteita

- hukkaa ei tule vähentää siirtämällä ongelmaa muualle esimerkiksi henkilöstökuluihin
- hukkaa ei tule vähentää heikentämällä asiakaskokemusta esimerkiksi kaivantamalla valikoimaa (Österlund ym. 2017, 13).

On itsestään selvää, että tämä visio ei ole realistinen, eikä sen ole tarkoituskaan olla (Österlund ym. 2017, 13). Esimerkiksi Tuusniemen S-marketissa myymälän kokonaishävikki-%:n tulisi olla <1,5 % ja tuoreissa leipomotuotteissa <8,0 % ja hyllysaatavuus-%:n >98 % (vihreän raja >99 %). Tarkoitus on antaa suunta, jota kohti edetään, sillä hävikissä tulee aina olemaan vähentämistä, jolloin joudutaan aina keksimään uusia ja parempia tapoja saada tuloksia aikaiseksi (Österlund ym. 2017, 13).

5.4 Hävikin synty

Kun hävikkiä syntyy, henkilökunnan tulisi mahdollisimman pikaisesti tutkia, mistä se johtuu ja mitä sen korjaamiseksi voidaan tehdä, sillä kaikki viive on hävikkiä. Valtaosa hävikistä johtuu systeemisistä virheistä, jotka jatkuvat niin kauan, kunnes ne havaitaan ja korjataan. Mitä pidempi viive on, sitä suurempi on myös hävikki. Koska kauppa ei ole olemassa vain minimoidakseen hävikkiä, vaan tehdäkseen katteellista myyntiä, myös hukkaprosenttia, tyhjiä hyllypaikkoja, valikoimaa ja työtunteja sekä myyntiä tulisi seurata. (Österlund ym. 2017, 13–14.)

Osassa hankkeen myymälöissä hävikkiin puuttuminen koettiin työksi, jota tehdään, kun niin sanotut ”oikeat” työt on tehty, ja jos aikaa jää. Tämä johti satunnaiseen toimintaan, jonka seurauksena kyseisten myymälöiden tulokset olivat selvästi heikommät kuin muiden pilottimyymälöiden, joissa hävikkiin puuttumisesta tuli rutiini. Työn väliin jättämistä perusteltiin kiireellä, mutta seuranta osoitti asian olevan päinvastoin, sillä kaikki hävikkituotteet on hyllytettävä, osa niistä punalaputettava, merkittävä ehkä hävikkiin ja lopulta heitettävä roskeen. Tämä

kaikki vaatii työtä. Kun hävikki on suurta, myös työtä on paljon. (Österlund ym. 2017, 17.)

5.5 Tilaaminen

Tilaukset voidaan jakaa kahteen osaan: automaattitilaukseen ja manuaaliseen tilaukseen (Österlund ym. 2017, 15–16). Toimeksiantoyrityksessäkin siirryttiin osittain tuoreissa leipomotuotteissa automaattiseen ja ennustavaan tilausjärjestelmään (EP) 20.2.2020. Automaattisessa tilausjärjestelmässä järjestelmä osaa hoitaa työn tarkasti. Tilaajan tehtäväksi jää vain huolehtia, että tilausjärjestelmän asetukset ovat ajan tasalla. Esimerkiksi hävikki tai tyhjä hyllypaikka ovat varoitus siitä, että jokin on vialla ja asia pitää tutkia.

Jos automaattista tilausjärjestelmää ei ole, tilaaja on hankalassa asemassa, sillä hänellä ei välttämättä ole käytössään ajantasaisia ja tarkkoja sekä nopeasti luettavia raportteja siitä, paljonko esimerkiksi myynti, hävikki tai hyllypuutteet ovat olleet. Tällöin hän tekee tilauksensa pääosin fiilispohjalta. (Österlund ym. 2017, 15–16.)

Automaattinen tilausjärjestelmä ei ole kuitenkaan korvannut ihmistä. Ihmisen rooli on vain muuttunut, sillä ennen ihminen teki tilauksen, nykyään järjestelmä. Ihmisen tehtävänä on huolehtia, että järjestelmällä on oikeat tiedot ja käskyt, jolloin automaattinen tilausjärjestelmä on erittäin taitava tilaamaan. (Ketola 2018a.)

5.6 Hävikin syntyyn vaikuttavat juurisyyt

Vuonna 2015 PTY:n käynnistämässä hankkeessa päivittäistavarakaupan hävikille tunnistettiin 18 eri juurisyytä, joista kuusi erottui kaikissa ketjuissa selvästi

yleisemmin kuin muut. Seuraavassa on listattu sekä nämä kuusi yleisintä että loput 12, jotka olivat harvinaisempia:

- Automaattisen tilausjärjestelmän tilausarvo oli liian suuri, joka tarkoittaa tilannetta, jossa järjestelmän tilausarvo on asetettu tilaamaan liikaa tai liian aikaisin tavaraa, jolloin tuotteen hyllysaldo kasvaa niin suureksi, että sitä ei ehditä myymään.
- Järjestelmä tilasi liikaa, joka tarkoittaa tilannetta, jossa ei voida tunnistaa, miksi tilausjärjestelmä on tilannut liikaa tai liian aikaisin tavaraa, kaiken ollessa päällisin puolin kunnossa (saldo oikein, tilausasetukset oikein yms.). Tällöin tilausjärjestelmää hyvin tuntevien henkilöiden pitäisi tutkia, mistä oikein on kyse.
- Ihminen tilasi liikaa, joka tarkoittaa tilannetta, jossa ihminen on tehnyt tilausvirheen, jonka seurauksena on syntynyt hävikkiä.
- Liian suuri myyntierä, joka tarkoittaa sitä, että myyntierä (pienin mahdollinen määrä yksittäistä tuotetta, jota myymälä saa tilattua) on selvästi suurempi kuin myymälässä ehditään myymään, vaikka uusi myyntierä tulisi niin myöhään, että tuotteen hyllysaldo on 0 tai 1.
- Minimaalinen myynti, joka tarkoittaa sitä, että jotakin tuotetta myydään niin vähän, että sen valikoimassa pitäminen on kyseenalaista, vaikka myyntierä olisi tavallisen kokoinen, myyntiaika normaali, tilaus tehdään vasta viime hetkellä ja tuotetta tilataan niin vähän kuin mahdollista. Silti tuotetta ei usein ehditä myymään, ennen kuin loput menevät vanhaksi.
- Myynnin putoaminen, joka tarkoittaa tilannetta, jossa tuotetta on ensin myyty niin, että hävikkiä ei ole syntynyt. Sen jälkeen myynti on pudonnut, jonka seurauksena on syntynyt hävikkiä. Toisin sanoen tuotetta on tilattu liikaa, koska on oletettu, että myynti pysyy samana. (Österlund ym. 2017, 20–21.)

Seuraavassa on listattu muita havaittuja juurisyitä:

- Hyllytysvirhe, jolloin tuote on joko hyllytetty väärään paikkaan tai myyntiaikoihin nähden väärään järjestykseen.

- Hyvitettävä tuote, jossa kauppa saa valmistajalta hyvityksen hävikkiin menneestä tuotteesta.
- Kampanjahäntä, joka tarkoittaa sitä, että kampanjassa on myyty vähemmän tuotteita mitä siihen on tilattu.
- Kilpaileva tuote, jossa toinen tuote, esimerkiksi kampanjatuote tai uutuus, on syrjäyttänyt tuotteen menekkiä joko tilapäisesti tai pysyvästi.
- Liian lyhyt myyntiaika.
- Pakkojako, jossa ketju toimittaa myymälään tuotteita, joita myymälä ei ole tilannut.
- Palvelutuote, jossa tuotteen myynti on kyllä jatkuva, mutta myyntieränsä nähden liian pieni. Tällainen tuote on yleensä tärkeä yhdelle asiakkaalle (asiakastoive).
- Saldovirhe.
- Sesonkituote, joka tarkoittaa ajallisesti rajatun sesongin erikoistuetta (esimerkiksi tippaleivät, joulutortut).
- Uutuustuote, joka on juuri tullut markkinoille, ja jonka kysyntä ei ole vielä vakiintunut.
- Valikoimatuote, joka tarkoittaa ketjun määrittelemää tuotetta, jonka pitää olla valikoimassa, menekistä riippumatta.
- Väärä toimitusrytmi. Tuotetta toimitetaan liian harvoin tai väärinä päivinä myyntirytmiiin verrattuna. (Österlund ym. 2017, 21–22.)

Myymäläpäällikön/kauppiaan asenne ja toiminta on aivan keskeinen tekijä. Se vaikuttaa kahteen asiaan: myymälän jokapäiväiseen työhön ja hävikin vähentämisen prosessiin. Hävikin vähentäminen vaatii standardoitua ja jatkuvaa sekä säännöllistä työtä. (Österlund ym. 2017, 23–24.)

Myös ainainen kiire, ”hävikkiä ei voi vähentää” -asenne ja lyhytjänteisyys haittaavat hävikin ja muun hukun vähentämistä. Useiden myymälöiden mielipide automaattisesta tilausjärjestelmästä muuttui positiiviseen suuntaan, kun havaittiin, että järjestelmä ei aiheuta hävikkiä, vaan oma toiminta aiheuttaa. Luottamus automaattiin lisääntyi ja käsin tehtäviä tilauksia vähennettiin, mikä jo sinällään vähensi hävikkiä. Kauppojen aukioloajat laajentuivat ja vapautuivat vuoden

2016 alusta, joka on myös osaltaan helpottanut hävikin hallintaa. (Österlund ym. 2017, 24.)

5.7 Hävikitön myymälä

Hävikin syntyä ei voida kokonaan estää, mutta sen hallinta ja vähentäminen on erittäin tärkeää, ja siihen etsitään koko ajan uusia keinoja. Hävikki, jota ei voida estää, menee aina hyötykäyttöön, esimerkiksi ruoka-avuksi hyväntekeväisyyteen, eläinten rehuksi tai biopolttoaineiden ja biokaasun tuotantoon. (Päivittäistavarakauppa ry 2017.) Kaatopaikoille ei myymälöistä mene yhtään hävikkiä, sillä orgaanisen jätteen kaatopaikkakielto tuli voimaan 2016 (Päivittäistavarakauppa ry 2021). Kaupat ovat onnistuneet hävikin hallinnassa hyvin silloin kun tuotteiden saatavuus on kunnossa ja hävikkiä syntyy mahdollisimman vähän (Päivittäistavarakauppa ry 2017).

Kun tutkitaan myymälän toimintaa lean-johtamisen näkökulmasta, prosesseissa on havaittavissa paljon tekijöitä, jotka aiheuttavat hukkaa. Seuraavassa lista ehdoista, jotka johtaisivat hävikittömään myymälään tuoretuotteissa, esimerkiksi tuoreissa leipomotuotteissa:

- mahdollisimman pieni viive tilauksen ja toimituksen välillä
- mahdollisimman pieni myyntierä
- mahdollisimman pitkä myyntiaika (tuoreissa leipomotuotteissa tämä ei onnistu kovin hyvin, lisäksi on niin sanottuja päivän tuotteita, joissa ei ole parasta ennen -päiväystä ollenkaan)
- mahdollisimman tarkat ennusteet
- ”juuri oikeaan aikaan” -toimitus
- mahdollisimman usein tapahtuva tuotetäydennys
- mahdollisimman nopea reagointi muuttuviin tilanteisiin
- saldovirheiden nopea havaitseminen
- tilauksien täysautomatisointi (Österlund ym. 2017, 27).

Tulevaisuudessa automaattiset tilausjärjestelmät tekevät tilauksia jatkuvasti pitkän päivää ja robottiautot mahdollistavat pienempien erien jatkuvan kuljetuksen. Viiveet lyhenevät, päiväykset paranevat ja myymälöissä hyllytetään tavaraa, joka saapuu jatkuvana virtana pitkän päivää. Tämä johtaa tasaisempiin tilausmääriin. Myymälän hyllyissä voidaan pitää pienempiä tuotemääriä, jolloin myös kierto nopeutuu. Myymälässä ei tarvita lainkaan varastoja, joka mahdollistaa pienempien yksiköiden rakentamisen. Kaiken tämän seurauksena hävikki saadaan lähelle nollaa ja samalla saavutetaan suuria hinnanalennuksia sekä parempi asiakastytyväisyys. (Österlund ym. 2017, 27–28.)

5.8 Hankkeen johtopäätökset ja suositukset

Oli havaittavissa, että myymälät eivät pitäneet hävikkiä suurena ongelmana, vaikka hävikkiä pienentämällä olisi mahdollisuus suuriin säästöihin. Hävikin vähentämiseen tarvittavia työtehtäviä ei myymälätasolla pidetty tärkeinä. Tähän oli neljä syytä:

- Alhainen priorisointi. Hävikki on ”näkyvätöntä”. Purkamaton rullakko pistää silmään, hävikki ei. Siispä ”näkyvät” työtehtävät tuntuvat tärkeämmiltä, sillä niiden tekemättä jättämisestä tulee välitön palaute. Hävikille on tavoitetaso ja jos siinä pysytään, se riittää.
- Tottumus ja vertailukohdan puute haittaavat hävikin hallintaa. Myymälän henkilökunnalla ei ole ymmärrystä siitä, että hävikkiä voi vähentää ihan pienillä jokapäiväisillä toimenpiteillä. Alkuun yleinen asenne oli se, että jos hävikkiä vähennetään, tyhjät hyllypaikat lisääntyvät tai valikoimaa pitää kaventaa.
- Työkalujen puute. Niitä on, mutta niiden avulla on päästy nykytilanteeseen. Jotta päästäisiin paremmalle tasolle, työkaluja ja prosesseja on kehitettävä.
- Aloitteellisuus. Tehokas keino hävikin vähentämiseen on kannustaa henkilökuntaa oma-aloitteisuuteen. Mikäli esimiehet ovat kiinnostuneita

vähentämään hävikkiä, kiinnostus tarttuu myös henkilöstöön. (Österlund ym. 2017, 25–26.)

Hävikin jatkuva vähentäminen vaatii jatkuvaa parantamista ja sitä, että työtä tehdään systemaattisesti päivittäin. Mikäli tekeminen lopetetaan, hävikki alkaa jälleen nousta. On tärkeää, että ketju auttaa myymälöitä kaikin mahdollisin tavoin, sillä myymälöissä on niin kiire, että ylimääräisiksi koettuihin töihin ei yksinkertaisesti ole aikaa. Kaikki työ, minkä voi tehdä keskitetysti tehokkaammin, tulisi tehdä ketjussa. (Österlund ym. 2017, 26.)

Hävikin vähentämisessä kokonaisuus on tärkein (saatavuus, hävikki, punalaputus, valikoima, työtunnit). Ei tule keskittyä pelkästään hävikkiin, vaan myös hukkaan, joka ottaa huomioon myös punalaputuksesta johtuvan katteen menetyksen. Prosessia korjaamalla niin, että punalaputetuiksi joutuu yhä vähemmän tuotteita, myös hävikki pienenee. (Österlund ym. 2017, 26.)

6 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällä viitataan erilaisiin tapoihin kerätä aineistoa tutkimusta varten. Menetelmät liittyvät niin aineiston hankintaan kuin aineiston analyysimenetelmiinkin. Tutkimuksen lähestymistapa viittaa siihen, onko tutkimus laadullinen, määrällinen, empiirinen tai ei-empiirinen. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Oheen on listattu joitakin sitä useimmiten luonnehtivia seikkoja:

- aineistonkeruumenetelmät, esimerkiksi haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat

- tutkittavien näkökulmien huomioiminen (ei kokeellisia asetelmia)
- aineistolähtöisyys; teoria rakennetaan aineistosta käsin
- hypoteesittomuus; ei lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia tuloksista
- tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa; ei tiukkaa formaattia raportoinnista
- tutkijan asema; valintojen vapaus, subjektiivisuus
- aineistojen tarinallisuus tyypillistä (Eskola & Suoranta 2000, 13–24).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista lähestyä tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa, ja olennaista tutkimuksessa on osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.) Laadullisessa tutkimuksessa, jossa usein tavoitteena on jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, tutkimusongelmat ovat usein mitä- ja miten-kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 13).

Laadulliseen tutkimukseen voidaan yhdistää myös määrällisyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa on enemmän tai vähemmän näkyvästi mukana määrällisiä elementtejä, ja määrällinen tutkimus puolestaan sisältää aina myös laadullisuutta. Useimmiten myös aineistolähtöisyys rinnastetaan laadulliseen ja teorialähtöisyys puolestaan määrälliseen tutkimukseen, mutta tällainen erottelu on kovin yksinkertaistava. Määrällistä ja laadullista tutkimusotetta ei tulisikaan nähdä kilpailuvina ja toisensa poissulkevinä. Näitä molempia tutkimusotteita tarvitaan, toisinaan samassakin tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5–6.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa tavanomaisesti haastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointia (Juuti & Puusa 2020, Johdanto). Menetelmän valinta ei ole itseisarvo, vaan tarkoituksenmukaisuuskysymys, ja kullakin menetelmällä on omat vahvuutensa, mutta myös rajoitteensa (Puusa 2020, luku 6).

6.2 Haastattelu

Haastattelu on keskustelu, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi hänen johdattelemaansa. Erilaiset haastattelutyypit ovat laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruumetodina eniten käytettyjä. Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva. Sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää, että haastattelut tulisi tallentaa. (Puusa 2020, luku 6.)

Haastattelussa metodisena etuna on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Puusa 2020, luku 6). Haastattelun joustavuus perustuu siihen, että tutkijalla on mahdollisuus itse tiedonkeruutilanteessa suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan. Kysymysten muoto ja sisältö ovat riippuvaisia sekä tutkimuksen tavoitteista että valitusta haastattelumetodista. (Puusa 2020, luku 6.)

Haastattelu on joustava menetelmä myös siksi, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa tarkentamaan sanomaansa. Haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään, joita ovat muun muassa ilmeet ja eleet, liikkuminen, katsekontakti ja puheen välissä pideytyt tauot. Lisäksi itse haastattelutilanteessa tutkijan on syytä, kysymisen lisäksi, keskittyä aidosti kuuntelemaan ja panostaa luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. (Puusa 2020, luku 6.)

Haastattelutyyppejä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu sekä syvähaastattelu. Näiden yksilöhaastattelujen ohella voidaan käyttää myös pari- tai ryhmähaastatteluita. Haastatteluja voidaan tehdä kasvokkain, puhelimesta tai sähköisten välineiden avulla. (Puusa 2020, luku 6.)

6.2.1 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu

Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen, ja ne esitetään kaikille tutkittaville samalla tavoin, samaa järjestystä noudattaen. Strukturoidussa haastattelussa myös kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat valmiina, ja se onkin lähellä lomaketutkimusta. Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan on jonkin verran vapaampi, ja sen etuna onkin se, että tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemykset hänen tutkimuksensa keskeisiin ja etukäteen määrittelemiin aiheisiin, kunkin haastateltavan itse sanoittamina. (Puusa 2020, luku 6).

6.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lähtökohtaisesti hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, vaikka se eteneekin etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Joskus puolistrukturoitu haastattelu sekoitetaan virheellisesti teemahaastatteluun. Jotta näiden ero ymmärrettään, on ymmärrettävä ero teeman ja yksittäisen kysymyksen välillä. (Puusa 2020, luku 6).

Teemahaastattelun onnistumiselle tutkijalla tulee olla riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kokonaisuudesta. Teemojen suunnittelu on tutkimusprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista, sillä niiden avulla ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään esittämiensä kysymysten avulla. Siten teema on laajempi kokonaisuus mitä yksittäinen haastattelukysymys. (Puusa 2020, luku 6).

Teemahaastattelu on melko avoin, vaikka siinä edetäänkin etukäteen valittujen teemojen varassa, mutta myös melko vaativa, sillä tutkijalla tulee olla riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä; haastattelijan ja haastateltavan tulee ikään kuin puhua samaa kieltä. Etukäteen ajateltu haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa. (Puusa 2020, luku 6).

6.3 Havainnointi

Havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmä. Tieteellinen havainnointi tarkoittaa systemaattista tietojen keruuta, ja havainnoimalla on mahdollista päästä seuraamaan todellisia tilanteita reaaliaikaisesti. Sen avulla on lisäksi mahdollista tarkastella ilmiöitä prosesseina. (Paalumäki & Vähämäki 2020, luku 8.)

Paalumäen ja Vähämäen (2020, luku 8) mukaan havainnoinnin muodot voidaan eritellä sen mukaan, mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkija voi olla tutkittavassa ilmiössä osallinen (havainnointi tapahtuu omalla työpaikalla), osallistuva tai täysin ulkopuolinen havainnoija. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on selvästi ulkopuolisen tutkijan rooli ja täysin ulkopuolisessa havainnoinnissa tutkija pyrkii pitäytymään tutkittavan ilmiön ulkopuolella ja olemaan vaikuttamatta tapahtumien kulkuun. (Paalumäki & Vähämäki 2020, luku 8.) Tässä tutkimuksessa käytettiin osallista havainnointia, sillä työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja olen näin itse osa tutkimaani ilmiötä.

Havainnoinnissa on aineiston keruusta tehtävä suunnitelmallista ja systemaattista. Tällöin aineistoa voidaan myös analysoida järjestelmällisesti ja uskottavasti. Havainnointia tekevän tutkijan kannattaa pitää päiväkirjaa. Tärkeää on tehdä sitä riittävästi, riittävän tarkasti ja systemaattisesti, jotta sitä on sitten helppo hyödyntää tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. (Paalumäki & Vähämäki 2020, luku 8.)

Kuinka havainnointiaineisto sitten oikein järjestyy analyysiin tai taipuu tulkitaan? Tutkijan tehtävä on nostaa havainnoidusta ilmiöstä esille sellaisia seikkoja, jotka kertovat siitä jotakin merkityksellistä. Tutkijan tehtävä on välittää sekä käytännön kokemus että siitä päätelty ja muodostettu yleinen tietämys lukijoille. Analyysissä tutkija hyödyntää havainnointimuistiinpanojaan (päiväkirja). (Paalumäki & Vähämäki 2020, luku 8.)

Aineiston käsittelyyn ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia. Tutkija valitsee tutkimukseensa sopivimman analyysimenetelmän, esimerkiksi narratiivisen eli tarinallisen tutkimuksen muodot sopivat luontevasti havainnointitutkimuksen analyysiin, sillä yleensä aineistosta nostetaan esiin raportointia varten lyhyitä katkelmia tai pidempiä tarinoita. (Paalumäki & Vähämäki 2020, luku 8.)

Paalumäen ja Vähämäen (2020, luku 8) mukaan tutkijan on suhtauduttava kriittisesti omaan toimintaansa havainnointitutkimuksen laadun varmistamiseksi, ja hänen tulee pystyä mahdollisimman kattavasti refleктоimaan ja kirjoittamaan auki omat ennakkokäsityksensä, kuvaamaan toimintansa ja perustelevaan kaikki valintansa. Täysin ulkopuolisen havainnoijan haasteena on päästä riittävän lähelle tutkittavaa kohdetta, jotta hän ymmärtäisi sen logiikkaa, kun taas osallisen havainnoijan, kuten tässä tutkimuksessa, haasteena on erottaa omat tunteet ja tulkinnat kohteen vastaavista. (Paalumäki & Vähämäki 2020, luku 8.)

6.4 Aineiston käsitteleminen ja litterointi

Aineiston käsittelyn avulla on tarkoitus valmistautua varsinaiseen analyysiin. Kun aineisto (ääninauhat, erilaisilla käsialoilla kirjoitetut tarinat, kirjavat lehtileikkeet) on muutettu tekstimuotoon, teksti- ja puhemassan hallitseminen luonnistuu paremmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78.)

Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnista puhuttaessa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa muun muassa se, kuinka tarkasti vaikkapa haastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi. Tämä riippuu tutkimusongelmasta ja siitä, miten kieleen suhtaudutaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78–79.) Mikäli kieli ei ole analyysin kohteena, ei litterointia tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138–141). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 138–141) mukaan tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös.

Toisinaan haastatteluista poimitaan tutkimuksen kannalta vain keskeisimmät asiat. Tällöin riskinä on, että jotakin tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta. Esimerkiksi tässä työssä käytetyssä puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan toisinaan poimia vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Silti varmintä olisi litteroida ensin mahdollisimman kattavasti. Rajaukset voi tehdä myöhemmin, huolellisen harkinnan jälkeen. Aineiston osittainen käyttö tulee aina myös perustella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138–141.)

6.5 Laadullisen aineiston analysointi ja tulkinta

Kun tutkijalle on muodostunut alustava kokonaiskuva aineistosta, se pilkotaan osiin ja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Yksi tapa edetä analyysissä on asioita ilmaisevien lauseiden pelkistäminen yksittäisiksi ilmaisuiksi ja niiden ryhmittely samankaltaisiin ja erilaisiin. Koodaaminen on tähän yksinkertainen tapa. Siinä esimerkiksi samaa tarkoittavat sanat tunnistetaan ja merkitään koodein. (Puusa 2020, luku 9.)

Laadullisen tutkimuksen analyysissä voi hyödyntää myös määrällistä analyysia. Tällöin puhutaan kvantifioinnista, joka on koodaamisen jälkeen luonteva seuraava vaihe. Kvantifioinnissa tekstistä lasketaan esimerkiksi sanojen tai koodien esiintyvyyttä. Koodaus ja aineiston kvantifiointi puolestaan toimivat hyvänä pohjana seuraavalle luontevalle vaiheelle eli teemoittelulle, jossa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineiston ryhmittelystä tiettyjen ominaisuuksien mukaan voidaan käyttää myös nimitystä tyypittely. Yleisesti ottaen analyysin tarkoituksena on nostaa aineistosta, tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen, olennainen esiin. (Puusa 2020, luku 9.) Tutkimus ei suinkaan ole valmis vielä, kun aineisto on analysoitu. Analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten pohdintaa. (Puusa 2020, luku 9.)

Analyysi ja tulkinta yhdessä muodostavat tutkimustulokset, ja jotta tutkimuksesta tulisi kokonainen, aineistoa tulisi tarkastella analyttisesti ja tehtyjä

havaintoja tulkita teoreettisen aineksen ja oman ajattelun avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 96). Tutkijan on tärkeää, tutkimuksen tehtyään, miettiä, vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin (Puusa 2020, luku 9).

Tässä pääosin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston hankintaan käytettiin osallista havainnointia ja haastatteluja. Lisäksi taustatietoa tutkimukselle kerättiin yrityksen omista sisäisistä Tahti-raporteista sekä S-market Tuusniemen marketpäällikön ja apulaispäällikön kanssa käydyistä keskusteluista. Työkokemuksen kautta tulleen tietotaidon ja taustatietojen perusteella pyrittiin hakemaan mahdollisimman kattava kuva yrityksen tuoreiden leipomotuotteiden hävikin ja sen hallinnan nykytilasta.

Tässä tutkimuksessa sekä ympäristö että ilmiö olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Osallista havainnointia suoritettiin työn ohessa ja kaikki vähänkin merkittävät asiat kirjattiin ylös mahdollisimman tarkasti havainnointipäiväkirjaan (WorkChat). Lopuksi siitä poimittiin tutkimuksen kannalta tärkeät ja olennaiset asiat.

Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto ei ollut niin suuri, että aineiston analyysin tekeminen olisi ollut niin perusteellista kuin normaalisti laadullisessa tutkimuksessa. Aineiston keräämisen jälkeen sitä ei analysoitu niin perinpohjaisesti kuin yleensä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimusaineistosta kerättiin pääkohdat tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

6.6 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Luotettavaan tutkimuskäytäntöön kuuluu myös, että tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole ilmaistavissa jonkin objektiivisen tai määrällisen

mittarin mukaisena arviona, vaan luotettavuutta tarkastellaan sen mukaisesti, millaisia laadullisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Kun tutkija perehtyy tutkimuksen kohdeilmiöön huolellisesti ja ottaa monet näkökohdat huomioon, tutkimuksen luotettavuus paranee. Luotettavuutta arvioitaessa tulee pohtia myös valittujen metodien soveltuvuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin, käytettyjen metodien kuvaus sekä tulkintojen jäljitettävyys. Esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa käytetyllä haastattelulla on keskeinen asema laadullisen tutkimusaineiston hankintamenetelmänä. Haastattelun käytön tulisi kuitenkin olla harkittua, ja sitä pitää perustella tutkimustavoitteen näkökulmasta. Se ei ole itsetarkoitus, vaan sen käytön tulisi olla harkittua, ja siihen liittyvän prosessin kuvaus lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös kuvaamalla tutkimustilanne ja -ympäristö sekä mahdolliset erityistekijät, jotka ovat saattaneet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Myös tutkijan oma osallisuus tulee kuvata tutkimustilanteessa. Myös oman työn itsearviointi ja saattaminen julkiseen palautteen piiriin lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Eettisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko ajan tutkimusta tehdessään, ja näin hänen tutkimuksessaan käyttämänsä menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. Lisäksi tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

6.7 Validius ja reliaabelius

Validius ja reliaabelius ovat keskeisiä käsitteitä, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiuden avulla arvioidaan, mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti, ja tutkitaanko

juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. Reliaabeliusarviossa puolestaan kysytään, tutkitaanko ilmiötä valituilla mittareilla luotettavasti siten, että mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät eivät vaikuta tuloksiin. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä on kuitenkin mahdollista soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen. Validius laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä, ja reliaabelius sitä, että kaksi mittausta tuottaa samanlaisen tuloksen, esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä, tai kun tutkittaessa samaa ilmiötä, saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa validiteetti saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Onko se perusteellisesti tehty? Ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”? (Kirk & Miller 1986, 29–30.) Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ymmärretään toisaalta laajemmin kuin vain reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden kautta. Laadullista tutkimusta arvioitaessa käytetään ideaa siirrettävyydestä, joka tarkoittaa, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa ympäristössä, ja voitaisiinko aihetta tutkia siellä uudelleen. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Aaltio ja Puusa (2020, luku 11) toteavat vielä, että mitä selvemmin, havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa eri vaiheista, sitä paremmin luotettavuus on arvioitavissa.

6.8 Tutkimuksen toteutus

Aloitin opinnäytetyöprosessin keskustelemalla aiheesta oman esimieheni eli S-market Tuusniemen marketpäällikön kanssa kasvotusten maaliskuisessa (2021) kehityskeskustelussa, jossa sovimme myös alustavasti opinnäytetyötä varten otettavasta opintovapaasta, joka olisi 01.10.-31.12.2021 välisenä aikana. Sen lisäksi hain tietoa aiheesta ja tutustuin erilaisiin lähteisiin ennen kuin aloin konkreettisesti tekemään jotain. Samalla tutustuin myös alustavasti yrityksen leipähävikkiraportteihin ja TOP-raportteihin (KY03-01 TOP-tuotteet kirjatun nettohävikin arvon mukaan, myynti ja myyntikate sekä KY03-05 TOP-tuotteet hyllypuutteen lukumäärän perusteella ts. tuotteet, joilla oli heikoin saatavuus), jotta saisin entistä paremman kuvan leipähävikin määrästä ja siitä, mistä sitä syntyy eniten.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen elokuussa 2021. Vielä tällöin ei ollut täysin selvää tutkimuksen kulusta tai ylipäätään lukkoon lyötyä aihetta, mutta suoritin kuitenkin koko ajan havainnointia samalla itse työskennellen. Jatkoisin havainnointia aina syyskuun loppuun lokakuun alkuun saakka, jolloin jäin opintovapaalle. Pian opintovapaalle jäämisen jälkeen kävin opinnäytetyön ohjauskeskustelun oman työni ohjaajan kanssa, jossa päätimme yhteistuumin aiheen.

S-market Leppävirran marketpäällikön haastattelu toteutettiin 23.11.2021. Hän tuli pitämään S-market Tuusniemen henkilökunnalle raporttipäivää, jossa hän perehdytti meidät erilaisten raporttien ottamiseen ja kuinka voisimme hyödyntää niitä jokapäiväisessä työssämme, esimerkiksi juuri tilauksien tekemisessä ja hävikin hallinnassa.

Päädyin haastattelemaan häntä siksi, että heidän myymälänsä kokonaishävikkiprosentti oli ollut koko vuoden ajan hyvin hallinnassa, reilusti alle 1,5 %. Haastattelun edetessä selvisi, että myös leipähävikki oli heillä todella hyvin hallinnassa, jopa liiankin hyvin, sillä se vaikutti heillä jo saatavuuteen ja hyllypuutteisiin.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltava sai ennalta sähköpostitse opinnäytetyöni aiheen eli teeman. Haastattelutilanteessa esitin hänelle etukäteen laadittuja kysymyksiä. Tosin haastattelutilanteen edetessä kysymyksiä nousi myös lisää. Haastattelutilanne oli helppo, sillä haastattelija ja haastateltava puhuivat samaa kieltä, joka tarkoittaa, että tutkijalla oli riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa 2020, luku 6).

Lisäksi haastattelin myös Siilinjärven S-marketin marketpäällikköä Sari Stenforsia. Stenforsin haastattelu toteutettiin sähköpostitse 6.1.–17.1.2022 välisenä aikana. Myymälä valikoitui haastateltavakseni, sillä se oli ollut oikeastaan koko ajan sijalla yksi tai vähintään kolmen parhaan joukossa kirjatun nettohävikkiprosentin osalta vuonna 2021.

Aineiston kerättyäni paneuduin vielä uudestaan myymälän hävikkiraportteihin ja poimin sieltä analysointia varten lukuja vuosien 2020 ja 2021 viikkojen 1–39 osalta, ennen kuin aloitin analysointivaiheen. Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että tutkimustyöni kannalta ehkä paras mahdollinen raportti olisi ollut Tilaus-suunnittelu-raportti, josta nähdään tarkasti joka päivältä jokaisen tuotteen myynti (kpl), viimeinen myyntihetki (kellonaika), poisheitetty hävikki (kpl) ja rivialennus (kpl). Raportin pituus oli kuitenkin jo yhdeltä viikolta 16 sivua pitkä, joten jos olisin ottanut vastaavan raportin viikoilta 1–39 vuosilta 2020 ja 2021, olisi analysoitavaa ollut 1248 sivua. Tulinkin siihen lopputulemaan, ettei näin suurta ja yksityiskohtaista materiaalia ole ehkä tarpeen lähteä analysoimaan tässä tutkimuksessa. Hävikkiraporttien, havainnointien ja haastatteluiden pohjalta lähdin rakentamaan tutkimustuloksia.

7 Tulokset

7.1 Haastattelut

Haastattelin sekä Leppävirran S-marketin marketpäällikköä Kaisa Ripattia että Siilinjärven S-marketin marketpäällikköä Sari Stenforsia. Ripatin haastattelu toteutettiin S-market Tuusniemellä kasvotusten. Stenforsin haastattelu puolestaan toteutettiin sähköpostitse.

Ripatin haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa teemana oli opinnäytetyöni aihe. Teeman Ripatti sai etukäteen sähköpostitse, mutta kysymykset hän sai vasta haastattelutilanteessa. Olin miettinyt ja kirjannut muistiin joitain kysymyksiä jo etukäteen, mutta niitä nousi myös haastattelutilanteen edetessä. Nauhoitin haastattelutilanteen, jolloin siihen oli helppo palata myös myöhemmin.

7.1.1 Leppävirran S-marketpäällikön haastattelu

Laatuloikkaraportit ovat raportteja, jotka ilmestyvät kuukausittain, jopa viikoittain ja joista voi nähdä kaikkien PeeÄssän alueella olevien S-markettien rankingin muun muassa kokonaishävikkiprosenttien osalta. Näitä raportteja analysoidesani noin vuoden ajalta huomasin kokonaishävikkiprosentin olleen Leppävirralla oikeastaan koko ajan tavoitteessa eli <1,5 %.

Miten tähän on tultu Leppävirran S-marketpäällikkö Kaisa Ripatti?

Kokonaishävikkiin auttoi se, kun salaattibaari lähti pois, sillä se oli todella iso hävikin aiheuttaja. Itseasiassa myös paistopisteestä tuli tosi paljon hävikkiä. Sitä katsottiinkin ihan tilaussuunnittelu-raportin mukaan, mitä minäkin päivänä myydään. Lähdettiin ensin ihan hävikin kautta sitä katsomaan, sillä siellä oli saatavuusongelmia esimerkiksi juuri paistoleipien kanssa. Eli haettiin sitä myyntiä vähän tahallaankin hävikin kautta parin viikon ajan. Sitten päästiin oikeille

jäljille ja hävikkikin tasaantui. Paistopisteen kanssa saa olla koko ajan tarkkana siitä, että mitä millekin päivälle otetaan, ei voi heittää mutulla. (Ripatti 2021.)

Mikä on Leppävirran S-marketin tuoreiden leipomotuotteiden hävikkiprosentti?

Esimerkiksi viikoilla 43–46 (2021) se vaihteli prosenttien 5,3 ja 8,5 välillä. S-market Leppävirralla on ongelmana tuoreissa leipomotuotteissa tällä hetkellä saatavuus. EP ei tilaa niitä riittävästi. Niitä pitää tilata manuaalisesti ja antaa ”jatkuvasti liian vähän” -impulssia. (Ripatti 2021.)

Tavallaan otetaan mielummin nyt sitä hävikkiä niistä leivistä kuin se, että meillä ei ole mitään mitä myydä. Vaikka ollaan oltu EP:ssä nyt noin 1,5 vuotta, niin silti leipä on ainoa, mikä meillä on ongelmana eli EP ei tilaa sitä riittävästi. Meillä oli jo ennen EP:tä leivässä juuri saatavuuden kanssa ongelmia, joten se toistuu myös EP:n kanssa, sillä järjestelmällä ei ole riittävästi dataa, mistä mitata menekkiä, kun leipä on toistuvasti ollut vähissä tai loppu. (Ripatti 2021.)

He joutuvat nyt jonkin aikaa työstämään osastoa ja tilamaan leipää reilusti, hävikin uhalla, jotta heillä olisi mitä myydä. Samalla EP saa menekistä dataa seuraavia vuosia ajatellen.

Mitkä ovat S-market Leppävirran keinot tuoreiden leipomotuotteiden tilaamiseen ja hävikin hallintaan?

Annetaan ”jatkuvasti liian vähän” -impulssia n. kerran viikossa ja tehdään manuaalitulauksia 2–3 kertaa viikossa, jolloin manuaalitulauksia tilaa sen päälle, mitä EP olisi muutenkin tilannut. Yhdessä impulssin antamisen kanssa manuaalitilaaminen toimii parhaiten. (Ripatti 2021.)

Kuitenkin EP-tilaamisen materiaaleissa oli sanottu, että manuaalitulauksia tulisi pyrkiä välttämään osana normaaliviikon täydentämistä. Sillä reagoidaan vain poikkeustilanteisiin. (EP-tilaaminen PT-tuotteet 2020.) Mutta ehkä tässä tapauksessa kyseessä voisi olla poikkeustilanne. Lisäksi materiaaleissa oli sanottu myös järjestelmän huomioivan tilausehdotuksia laskettaessa mahdolliset tulevat ennakkotilaukset ja manuaalitulaukset, joten Ripatin (2021) kommentti ”– –

manuaalitilaus tilaa sen päälle, mitä EP olisi muutenkin tilannut – –” ei täysin pidä paikkaansa, sillä EP, tilausehdotuksia laskiessaan, ottaa huomioon manuaalitilaukset. Toisaalta materiaalihan oli tehty ennen EP-tilausjärjestelmän käyttöönottoa myymälöissä, jolloin järjestelmän toimivuutta ei ollut vielä testattu myymälöiden arjessa.

Kysyin Ripatilta, tekevätkö he EP:hen tilausehdotuksia. Ripatin mukaan tilausehdotusten tekeminen leivässä on tällä hetkellä haasteellista, sillä esimerkiksi Vaasan & Vaasan- ja Fazer-leipomoiden tilausehdotukset avautuvat muokattavaksi todella myöhään, noin klo 11. Siinä vaiheessa päivää tilauksen tekeminen unohtuu helposti. Ripatin mukaan manuaalitilaus on ratkaisu myös tähän ongelmaan, sillä leipäkuorman purettuaan, voi heti tehdä manuaalitilauksen. (Ripatti 2021.)

Lopuksi kysyin Ripatilta vielä, tarkastavatko he leipäkuorman purun jälkeen lähetyslistat. Hänen mukaansa listaa ei ihan systemaattisesti rivi riviltä käydä läpi, sillä virheitä löytyy paljon jo sillä, että kaikkien tuoretuotteiden purun jälkeen tarkastetaan saldot kaikista niistä tuotteista, joita on hyllyssä 0–5 kpl. ”– – ja kyllä siinä sitten jo silmäkin harjaantuu. Nytkin tällä viikolla puuttui kyllä kuormastakin osa, mutta se jäi heti kiinni saldotuksella.” (Ripatti 2021.)

7.1.2 Siilinjärven S-marketpäällikön haastattelu

S-market Siilinjärven marketpäällikön, Sari Stenforsin haastattelu toteutettiin sähköpostitse 6.1.–17.1.2022 välisenä aikana. Myymälä valikoitui haastateltavaksi, sillä laatuloikkaraportissa Siilinjärven S-market on ollut oikeastaan koko ajan sijalla yksi tai vähintään kolmen parhaan joukossa kirjatun nettohävikiiprosentin osalta.

Haastattelu toteutettiin sähköpostilla toimitettuna kyselynä, jossa laadin kysymykset etukäteen ja lähetin ne sähköpostitse Stenforsille, joka itseasiassa välitti ne eteenpäin tuoreiden leipomotuotteiden tuoteryhmävastaavalle (Leppävirralla ei ollut erikseen tuoteryhmävastaavia). Stenforsilta sain sähköpostiini

hävikkiraportit, sekä myymälän kokonaishävikki- että tuoreiden leipomotuotteiden hävikkiraportit vuoden 2021 viikoilta 1–39.

Raporttien mukaan S-market Siilinjärven koko myymälän kirjattu nettohävikkiprosentti viikkoina 1–39 oli 1,03. Tuoreiden leipomotuotteiden osalta prosentti oli 1,82, joka on mielestäni huikean pieni. Seuraavassa on leipäosaston tuoteryhmävastaavalle esitetyt kysymykset vastauksineen.

Mitkä seikat vaikuttavat hävikin syntyyn tuoreissa leipomotuotteissa?

Tuoteryhmävastaavan mukaan hävikin syntyyn vaikuttavat tilaukset (jotain tuotetta on tullut liikaa) ja esimerkiksi ostokäyttäytyminen (pullaa ja kakkuja ei mene juuri alkuvuodesta). Lisäksi jos jokin tuote on esimerkiksi mainoksessa tai sosiaalisessa mediassa esillä, se lisää kyseisen leivän menekkiä, kun taas toisia leipiä menee vähemmän. Myös juhlapyhät, kesä, talvi jne. vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. (tuoreiden leipomotuotteiden tuoteryhmävastaava 2022.)

Miten EP toimii tuoreissa leipomotuotteissa?

Pääosin EP on toiminut leivässä hyvin. Välillä tuotteita tulee liikaa, välillä taas liian vähän. EP ei myöskään osaa reagoida tuotteiden tarpeeksi ajoissa tilaamiseen, esimerkiksi Inex Partnersin (S-ryhmän oma kuljetuslogistiikka) kautta tulevat leivät täytyy itse huolehtia, että tulevat riittävän ajoissa. Myös saldoja täytyy muistaa tarkastaa aktiivisesti. (tuoreiden leipomotuotteiden tuoteryhmävastaava 2022.)

EP on muuten toimiva systeemi, mutta välillä olisi mukava tehdä tilauksia etukäteen, esimerkiksi ennen juhlapyyhiä, mikä ei ole mahdollista, sillä tilausehdotukset avautuvat vain seuraavalle päivälle tai sitä seuraavalle, jos tuotteella on 48 tunnin toimitusrytmi. (tuoreiden leipomotuotteiden tuoteryhmävastaava 2022).

Mitkä ovat teidän myymälässänne hyviksi havaittuja keinoja tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallintaan?

Seuraamme tuotteiden päiväyksiä päivittäin ja tarkastamme saldoja aktiivisesti. Punalaputamme -30 %-tarroilla päivittäin, kuluvan päivän parasta ennen -tuotteet. Jos jotain tuotetta on kertynyt enemmän, niin tarvittaessa niitä laputellaan aiemmin, tai tehdään näyttävä ja runsas esillepano näkyvälle paikalle, josta tuotteet menevät monesti paremmin kaupaksi, kun ne osuvat ensimmäisenä asiakkaan silmiin. Myös tilauksiin reagointi on tärkeää. Onko jotain tuotetta liian/hiukan vähän? (tuoreiden leipomotuotteiden tuoteryhmävastaava 2022.)

7.2 Hävikkiraportit

S-market Tuusniemen tuoreiden leipomotuotteiden hävikki oli 6,04 % vuonna 2021 viikkoina 1–39. Se oli edellisen vuoden samaan ajankohtaan verrattuna lisääntynyt 0,67 prosenttiyksikköä, jolloin se oli 5,37 %. Hävikin suhteen ei ollut menty haluttuun suuntaan, mutta en olisi tästä kuitenkaan kovin huolissani, sillä myymälä oli hienosti tavoitteessaan (<8 %), ja prosentit olivat niin lähellä toisiaan. Hävikissä on kuitenkin aina vähennettävää, vaikka se olisikin tavoitteessa. Hävikin hallinnan ja sen vähentämisen eteen on tehtävä jatkuvasti ja systemaattisesti töitä.

Hävikkiprosentin pienoinen kasvu vaikutti kuitenkin positiivisesti saatavuuteen, joka oli parantunut noin 5,36 %. Vuonna 2020 viikkoina 1–39 tyhjiä hyllypaikkoja tuoreissa leipomotuotteissa määrällisesti oli yhteensä 8 333 kpl. Vuonna 2021 vastaavana ajankohtana hyllypuutteiden lukumäärä oli 7 909 kpl. Mutta vielä on tekemistä, jotta päästäisiin Kauppavalmennuksen hurjaan visioon 0 %:n hukasta (ei hävikkiä, ei punalaputusta) ja 100 %:n hyllysaatavuudesta (ei hyllypuutteita).

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin, mistä tuoreiden leipomotuotteiden hävikki koostuu, miten henkilökunnan toiminta on siihen vaikuttanut ja voisi tulevaisuudessa vaikuttaa sekä lisäksi, miten hävikki tuoreissa leipomotuotteissa jakautuu ja miten se on kehittynyt (taulukko 5). Hävikin muutosprosentti kertoo osaston

hävikin kehityksen verrattuna vuoden 2020 viikkoihin 1–39. Lisäksi taulukosta nähdään myös myynnin kehittyminen indekseinä.

	Hävikki -% vkot 1–39 vuonna 2021	Hävikki -% vkot 1–39 vuonna 2020	Muutos -%	Myynnin- kehitysin- deksi vkot 1–39 vuonna 2021	Myynnin- kehitysin- deksi vkot 1–39 vuonna 2020
Tuore ruo- kaleipä	6,16	5,18	+0,98	101	106
Kahvileipä	4,36	4,60	-0,24	106	100
Kondito- riatuotteet	19,24	14,41	+4,83	95	111
Lei- pomo/pais- topiste	14,65	14,25	+0,40	145	52

Taulukko 5. Hävikin jakautuminen ja myynnin kehitys.

Voitaisiin ajatella, että jos hävikkitavoitteeksi on asetettu esimerkiksi leivän alle kahdeksan prosentin hävikki, vuosien 2020 (5,37 %) ja 2021 (6,04 %) viikkojen 1–39 prosentit olivat hyvä suoritus ja riittää, että siinä pysytään. Kokonaishävikkiprosentti ei kuitenkaan kerro, mikä tai mitkä tuotteet aiheuttavat ongelmia. Yleinen virhe onkin mitata kokonaishävikkiä sen sijaan, että mitattaisiin kaikkea erikseen. Jos halutaan nähdä, mitkä tuotteet aiheuttavat ongelmia, on mentävä seuraavalle tasolle, tuotetasolle. (Ketola 2021.)

Tuotetaso paljastaa, mikä tai mitkä tuotteet ongelmia (hävikki) aiheuttavat. Niin kauan kuin asioita mitataan keskiarvoilla (osastoittain, viikoittain yms.), piiloon jää paljon ongelmia, jotka olisi helppo korjata. Esimerkiksi tuotteen poistaminen valikoimasta ei olisi välttämättä tarpeen, jos ongelman voisi korjata muutoin. Jotta saataisiin selville, mistä yksittäisten tuotteiden ongelmat johtuvat, niitä on tutkittava tarkemmin. (Ketola 2021.)

Taulukosta 5 nähdään, että tuoreissa leipomotuotteissa tuoreen ruokaleivän hävikkiprosentti vuoden 2021 viikkojen 1–39 (suluissa vuoden 2020 hävikkiprosentit) oli 6,16 (5,18), kahvileivän 4,36 (4,60), konditoriatuotteiden 19,24 (14,41) ja leipomo/paistopisteen tuotteiden 14,65 (14,25). Tuoreiden leipomotuotteiden kokonaishävikki oli kyllä hyvin hallinnassa ja tavoitteessaan, mutta konditoriatuotteiden ja leipomo/paistopistetuotteiden korkeat hävikkiprosentit olivat todella huolestuttavaa luettavaa. Niitä lähdetäänkin seuraavassa tarkastelemaan lisää (taulukko 6 ja taulukko 7).

Konditoriatuotteet	Hävikki -% vkot 1–39 vuonna 2021	Hävikki -% vkot 1–39 vuonna 2020	Muutos -%
Leivokset	18,90	19,41	-0,51
Kahvikakut	23,29	2,70	+20,59
Täytekakut	19,48	11,89	+7,59
Muut	16,34	23,80	-7,46

Taulukko 6. Konditoriatuotteiden hävikki- ja muutosprosentit.

Taulukosta 6 voidaan nähdä, että hävikkiprosentit konditoriatuotteissa olivat todella korkeat. Konditoriatuotteiden myynnin osuus tuoreista leipomotuotteista oli kuitenkin vain noin 2,93 %, joten niiden vaikutus tuoreiden leipomotuotteiden kokonaishävikkiprosenttiin ei ollut niin suuri. Toki ne olivat omalta osaltaan nostamassa sitä. Konditoriatuotteista osa on EP:ssä, osa tilauspistejärjestelmässä ja osa vakiotilausjärjestelmässä, jossa pysyvän tilausrunгон tekemisestä ja päivittämisestä vastaa yleensä tuoteryhmävastaava. Tulevaisuudessa myös konditoriatuotteet on tarkoitus saada ennustepohjaiseen ja automaattiseen tilausjärjestelmään (EP).

Kun tarkastellaan vuoden 2020 viikkojen 1–39 TOP-30 hävikkituotteita (tuotteita, joita on euromääräisesti kirjattu eniten nettöhävikkiin), konditoriatuotteista sieltä nousi esiin sijalla kahdeksan Satumaista Macarons 12 kpl:een paketti (muut konditoriatuotteet), jota oli kirjattu hävikkiin (alv 0) 178,50 euron arvosta. Myynti (sis. alv) kyseisellä tuotteella oli puolestaan ollut 189,83 euroa. Satumaista Macarons on vakiotilausjärjestelmässä ja sitä tuli joka toinen viikko yksi

myyntierä. Tämä oli kuitenkin liikaa, sillä kyseinen tuote meni yleensä kaupaksi vain punalaputettuna, jos silloinkaan. Nykyään tuote on pysyvässä rungossa ”nollana”, ja sitä tilataan, jos tilataan, silloin kun edellisen myyntierän päiväys on erääntynyt. Mielestäni tuotteen voisi poistaa kokonaan valikoimasta.

Toinen tuote, joka konditoriatuotteista vuonna 2020 ylsi TOP-30 hävikkilistalle oli sijalla 18 Elosen leipomon porkkanakakku (muut konditoriatuotteet) hävikkiprosentilla 37,12. Myös tämä tuote on myyntihinnaltaan asiakkaalle kallis ja se myydään yleensä punalapulla. Vuonna 2020 tuote oli tilauspistejärjestelmässä, nykyään EP:ssä.

Vuoden 2021 viikkojen 1–39 TOP-30 hävikkilistalla olleet konditoriatuotteet olivat sijalla kymmenen Elosen hedelmäinen juustokakku (täytekakut) 16,83 prosentin kirjatulla nettöhävikkiprosentillaan, sijalla 13 Fazerin mansikka-valkosuklaa kakkurulla (täytekakut) 24,07 prosentin kirjatulla nettöhävikkiprosentillaan ja sijalla 17 Satumaista Macarons (muut konditoriatuotteet) 83,26 prosentillaan.

Elosen hedelmäinen juustokakku, joka sittemmin on poistunut valikoimasta, oli tilauspistejärjestelmässä. Kyseinen järjestelmä tilasi kakkua automaattisesti kerralla ison määrän, josta suurin osa meni aina hävikkiin. Fazerin mansikka-valkosuklaa kakkurulla on vakiotilausjärjestelmässä, jonka pysyvän rungon tuoteryhmävastaava yleensä tekee. Se on selkeästi ollut menekkiin nähden liian suuri. Sittemmin pysyvä runko on päivitetty menekkiä paremmin vastaavaksi.

Kolmas tuote TOP-30 hävikkilistalla oli, myös vuonna 2020 paljon hävikkiä aiheuttanut Macarons hävikkiprosentillaan 83,26. Macarons on tällä hetkellä vakiotilausjärjestelmän pysyvässä rungossa ”nollana”, ja sitä otetaan tarvittaessa.

Leipomo/paistopiste	Hävikki -% vkot 1–39 vuonna 2021	Hävikki -% vkot 1–39 vuonna 2020	Muutos -%
Kahvileivät	42,21	125,22	-83,01
Munkit	9,34	8,16	+1,18
Muut	27,54	19,39	+8,15

Taulukko 7. Leipomo/paistopisteen hävikki- ja muutosprosentit.

Taulukosta 7 voidaan nähdä, että hävikkiprosentit myös leipomo/paistopistetuotteissa ovat korkeat, tosin munkeissa maltilliset. Leipomo/paistopistetuotteiden osuus tuoreiden leipomotuotteiden myynnistä on vieläkin pienempi mitä konditoriatuotteiden, noin 1,41 %, joten niidenkään vaikutus kokonaishävikkiin ei ole niin suurta. Toki ovat myös omalta osaltaan nostamassa sitä.

Myymälässä ei ole paistopistettä, joten leipomo/paistopistetuotteet ovat pakasteirtotuotteita, muun muassa korvapuusti ja voisilmäpulla (kahvileivät), vaniljatonitsi ja berliininmunkki (munkit) sekä croissant ja cheddar-juustokierre (muut).

Nämä kaikki tuotteet ovat vakiotilausjärjestelmässä ja niillä on pysyvä runko, johon aina silloin tällöin joutuu tekemään tilapäisiä muutoksia, sillä joidenkin tuotteiden osalta jopa yksi myyntierä viikossa on liikaa. Tämän vuoksi osa tuotteista on pysyvässä rungossa ”nollana” eli niitä ei tule automaattisesti vaan niitä tilataan tarpeen niin vaatiessa.

Leipomo/paistopistetuotteet ovat hävikin hallinnan kannalta siinä mielessä helppoja, että ne säilyvät kyllä pitkänkin ajan pakasteessa, vaikka niitä olisi sinne kertynyt. Niitä tulisi ottaa aamulla harkiten sulamaan, kahta kolmea lajiketta maksimissaan, ja ottaa mieluiten päivällä noin 12 aikoihin lisää, jos tarve niin vaatii. Myymälään tulee nimittäin Pielispakarilta tuoreet munkit (hillomunkki, munkkirinkeli, munkkipossu), wienerit (herkkuviineri, kermaviineri), riisi- ja perunapiirakat sekä lihapiirakat. Pakasteirtotuotteet lähinnä vain täydentävät tätä valikoimaa. Hävikin hallinnan kannalta myös näiden tuotteiden -60 %:n alennus voisi alkaa jo klo 18, klo 20 sijaan.

Vuoden 2021 viikkojen 1–39 TOP-30 hävikkilistalle päätyi vain Porin leivän sulatettava cheddar-juustokierre hävikkiprosentilla 23,02 (sija 26), ja jos katsotaan TOP-tuotteita kirjatun nettöhävikki-%:n mukaan, niin sijalta 28 löytyy Villilähteenleivän sulatettava rahkaherkkupulla hävikkiprosentilla 35,84. Vuoden 2020 viikkojen 1–39 TOP-30 hävikkilistalle ei päätenyt yksikään leipomo/paistopiste -tuote, ei kirjatun nettöhävikin arvon mukaan, eikä kirjatun nettöhävikkiprosentin mukaan.

Vuoden 2020 viikkojen 1–39 TOP-30 hävikkilistan kolmen kärjen kirjatun nettöhävikin (€) mukaan olivat (suluissa hävikkiprosentit) Pielispakarin riisipiirakka irto (4,21), Vaasan & Vaasan kauraleipä (24,42) ja Pielispakarin hillomunkki irto (11,62). Seuraavilla sijoilla olivat Vaasan & Vaasan ruispalat 12 kpl (4,48), Porokylän leipomon gluteeniton jyväleipä (93,00) ja Pielispakarin munkkirinkeli irto (13,15).

Vuonna 2021 vastaavilla sijoilla olivat Pielispakarin riisipiirakka irto (6,19), Vaasan & Vaasan ruispalat (7,52) ja Vaasan & Vaasan kauraleipä (42,80) sekä sijoilla 4–6 Porokylän leipomon gluteeniton jyväleipä, Vaasan & Vaasan ohraleipä ja Fazer leipomoiden reissumies. Osa näistä tuotteista, esimerkiksi Vaasan & Vaasan ruispalat, ovat sellaisia, jotka eivät saa loppua kesken. Tällaisia tuotteita tulee välillä lisättyä ilman mitään raportteja, sillä tuntuu, ettei EP tilaa niitä riittävästi.

Vaasan & Vaasan kauraleipä ja ohraleipä ovat päivän leipiä, toisin sanoen niissä ei ole parasta ennen -päiväystä, joten jos niitä on päivän päätteeksi jäänyt, ne kerätään illalla hävikkiin. Kyseiset leivät ovat niin sanottuja palvelutuotteita eli asiakastoiveita, jotka aiheuttavat paljon hävikkiä, mutta jotka on pidettävä valikoimassa, hävikinkin uhalla. Niiden hävikin hallinnassa voisi auttaa, että ne punalaputettaisiin ennen klo 18, jolloin ne todennäköisesti saataisiin myytyä -60 %:n alennuksella. Tämä vähentäisi niiden hävikkiä, osittain hukkaakin.

Pielispakarin riisipiirakat puolestaan ovat vakiotilausjärjestelmässä ja niille on pysyvä runko, jota päivitetään säännöllisin väliajoin. Ne ovat siinä mielessä

hankala tuote, että ne eivät periaatteessa saisi loppua kesken. Niiden menekkiä on kuitenkin välillä hankala ennustaa.

Kun tarkastellaan vuosien 2020 ja 2021 viikkojen 1–39 TOP-30 hävikkilistaa, niin huomataan, että siellä on paljon gluteenittomia tuotteita, suurilla prosentteilla. Esimerkiksi vuonna 2020 sijoilla 5 (Porokylän leipomom gluteeniton jyväleipä, 93,00 %), 11 (Vuohelan leipomom gluteeniton arina limppu, 37,32 %), 12 (Porokylän leipomom gluteeniton perunarieska, 91,64 %), 21 (Vuohelan leipomom gluteeniton tattarilimppu, 20,98 %), 22 (Fazer leipomoiden gluteeniton juuresleipä, 43,20 %) ja 25 (Fazer leipomoiden gluteeniton siemenleipä, 37,61 %) sekä vuonna 2021 sijoilla 12 (Vuohelan leipomom gluteeniton arina limppu, 30,19 %), 14 (Vuohelan leipomom gluteeniton tattarilimppu, 20,06 %), 24 (Vaasan & Vaasan gluteeniton tumma siemenpala, 76,61 %) ja 28 (Vaasan & Vaasan ja Moilas-leipomoiden gluteeniton kaura-pellava, 87,62 %).

Näin suuret prosentit eivät voi olla vaikuttamatta tuoreiden leipomotuotteiden kokonaishävikkiprosenttiin. Kyseiset tuotteet olivat ennen tilauspistejärjestelmässä, jossa ongelmana oli se, että järjestelmä tilasi tuotteita ison määrän kerralla. Koska tuotteiden menekki ei ollut suurta, suurin osa tuotteista punalautettiin ja lopulta laitettiin hävikkiin. Tuotteiden siirryttyä EP:hen, tilausmäärät ovat havainnointini perusteella hieman tasaantuneet, joka on vaikuttanut positiivisesti syntyneeseen hävikkiin. Mutta kyseiset tuotteet täytyy ottaa erityistarkkailuun ja antaa esimerkiksi ”jatkuvasti liikaa” -impulssia, jotta hävikki saataisiin hallintaan kyseisissä tuotteissa. Myös niiden paikka voi vaikuttaa niiden myyntiin, sillä mielestäni ne ovat hieman piilossa leipähyllyssä. Ehkä ”gluteenittomat tuotteet” -kyltti voisi auttaa kyseisten tuotteiden löydettävyyteen ja siten hävikin hallintaan.

Kokonaishävikin suhteen ollaan tavoitteessa, mutta vielä on tekemistä, jotta päästäisiin tavoitehävikkiin tuoreiden leipomotuotteiden konditoriatuotteissa ja leipomo/paistopiste -tuotteissa sekä muutamissa muissa suurta hävikkiä aiheuttavissa tuotteissa (esimerkiksi gluteenittomat tuotteet). Jotta tuoreiden leipomotuotteiden kokonaishävikkiprosenttia saataisiin edelleen pienennettyä, tulisi edellä mainitut tuoteryhmät ottaa erityistarkkailuun.

Hävikin määrän vähentymiseen edellisistä vuosista on osaltaan vaikuttanut ilta-alennuksen tuplaantuminen (-30 %→-60 %) ensin klo 20 jälkeen (6.3.2017 alkaen) ja 1.9.2020 alkaen jo klo 18 jälkeen joka päivä, pois lukien leipäosaston irtotuotteet (vitriini), joiden ilta-alennus alkaa edelleen klo 20 jälkeen.

7.3 Havainnointi

Havainnointia suoritin aktiivisesti elo-syyskuun aikana, tai oikeastaan koko vuoden ajan, sillä tiesin jo ennalta työni aiheen liittyvän tavalla tai toisella tuoreisiin leipomotuotteisiin. Työskentelin itse koko ajan yhtenä yrityksen työntekijänä ja leipäosaston tuoteryhmävastaavana samaan aikaan kuin havainnoin.

Havainnoinnin avulla löytyi jonkin verran epäkohtia ja huolimattomuudesta johtuvia tekijöitä, jotka vaikuttivat hävikin syntyyn, esimerkiksi väärin hyllytetyjä leipiä. Havainnoinnin aikana kävi myös tilauksissa vahinkoja, esimerkiksi ylisuuria tilauksia näppäilyvirheen vuoksi.

Myöskään tyhjiin hyllypaikkoihin ei puututtu tarpeeksi usein, eikä lähetyslistoja tarkastettu vaaditulla tarkkuudella. Toki tämä tulisi esille myös, jos kaikkien tuoretuotteiden (leipä, liha, maito) saldot tarkastettaisiin niiden tuotteiden osalta, joiden saldo on 0–5 kpl.

Seuraavassa muutamia keinoja hävikin hallintaan jatkossa S-market Tuusniemellä. Keinoja, joita ei havainnointini perusteella vielä aktiivisesti tehdä:

- Aamulla ennen kuorman saapumista leivän huolellinen punalaputtaminen -30 %-tarroilla. Jos jonkin leivän koko myyntierä punalaputetaan, tuotetta tulisi tilata seuraavalle päivälle joko manuaalisesti tai EP:n tilausohjauksen kautta. Kyseinen myyntierä kerätään illalla hävikkiin, jolloin hyllypaikka on tyhjä seuraavana päivänä, sillä EP ei tiedä, että koko myyntierä on punalaputettu.

- Kuormat tarkastetaan lähetyslistojen avulla, ja tarkastetaan myös, että tullut tavara on täysin myyntikuntoista.
- Kuorman purun jälkeen on tärkeää tarkastaa saldot kaikista tuotteista, joita on hyllyssä 0–5 kpl.
- Vaihtuvan esillepanon tekeminen, joka tarkoittaa sitä, että jos jokin tuote on kampanjassa tai joudutaan laittamaan kampanjaan tilausvirheen vuoksi, ”vaihtuva esillepano” -ilmoitus tulisi aina tehdä. Muutoin kyseistä tuotetta tulee samaan aikaan samaan paikkaan vuoden kuluttua saman verran.
- Siisti ja runsas esillepano. Esimerkiksi iltapäivällä/illalla leivät tulisi ”fik-sata” eli vetää tuotteet hyllyn perältä hyllyn etureunaan, jolloin esillepano säilyy runsaana ja siistinä. Lisäksi syntyy myyntiä, kun asiakkaat eivät näe vain tyhjää hyllyä.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja tuoreiden leipomotuotteiden hävikin hallintaan siten, että saatavuus ja myynti eivät kärsisi. Tässä työssä tutkittiin syitä sille, miksi hävikki on ollut kasvussa, ja mikä tuoreissa leipomotuotteissa aiheuttaa hävikkiä. Tosin niiden kokonaishävikkiprosentin osalta oltiin tavoitteessa (<8,0 %), mutta jos sitä vertaa koko myymälän kokonaishävikkitavoitteeseen, jonka tulisi olla <1,5 %, niin siihen on vielä matkaa. Lisäksi ei riitä, että seurataan esimerkiksi myymälän kokonaishävikkiprosenttia tai tuoreiden leipomotuotteiden kokonaishävikkiprosenttia. Hävikkiä tulisi seurata osasto-, jopa tuotekohtaisesti, jos halutaan saada eksaktia tietoa esimerkiksi siitä, mikä tuote hävikkiä oikein aiheuttaa.

Hävikkiprosentti kertoo, että hävikkiä esiintyy. Lisäksi se näyttää suunnan. Hävikkiprosentti ei kuitenkaan kerro, miksi hävikkiä esiintyy, eikä näin auta korjaamaan ongelmaa. Määrällisissä tavoitteissa onkin se huono puoli, että kun niihin päästään, tyytyväisyys iskee: parantaminen ei ole enää mahdollista. Hävikissä on kuitenkin aina parantamista/vähentämistä. (Ketola 2018c.)

Erityisesti on tärkeää selvittää hävikin juurisyyt, sillä niiden selvittämisen avulla voidaan tehdä korjausliikkeitä, joilla hävikki saadaan hallintaan. Tilausmäärät on yksi ehkä eniten hävikkiä aiheuttava juurisyy. Toimeksiantoyrityksessä on tuoreissa leipomotuotteissa suurimmassa osassa tuotteita käytössä automaattinen tilausjärjestelmä, mutta tuotteita tilataan myös manuaalisesti. On selvää, että kun tilausmääriä vähennetään, myös hävikki laskee. Riskinä on kuitenkin se, että saatavuus heikkenee, joka puolestaan aiheuttaa hyllypuutteita. Hävikin hallinta onkin jatkuvaa tasapainoilua hävikin ja saatavuuden välillä. Seuraavassa esitän joitakin näkemyksiä siitä, mihin asioihin olisi tulevaisuudessa tärkeä kiinnittää huomiota.

Hävikkiä on mahdollista hallita, jos sitä ja sen kehittymistä seurataan säännöllisesti. Tämän tutkimuksen perusteella esitän, että hävikin hallinnalle tuoreissa leipomotuotteissa laadittaisiin selkeä toimintasuunnitelma. Esimerkiksi tehtäväkorttien päivitys voisi olla yksi hyvä keino, sillä kun yhteisesti sovitut tekemiset löytyvät päivitetystä tehtäväkorteista, ne tulevat varmimmin tehtyä. Koko henkilökunnan tulisi ymmärtää oman toiminnan vaikutukset hävikin syntyyn. Hyvä hävikin hallinta lähtee ihan pienistä päivittäisistä teoista (huolellinen punalaputus, lähetyslistojen tarkastaminen, huolellinen hyllyttäminen, siisti esillepano, saldojen tarkastaminen) ja sen tulisi olla luonteva osa jokapäiväistä työtä.

Havainnointini perusteella hävikin hallinnan perusasioihin tulisi jatkossa kiinnittää tarkemmin huomiota, ihan hyllyttämisestä (tuotteiden oikea kiero, tuotteet omille paikoille) tuotteiden tilaamiseenkin (EP:n lisäksi tarvittaessa manuaalitilaus ja impulssin antaminen). Lisäksi saldojen tarkastaminen on tärkeää, sillä siinä viimeistään paljastuu mahdolliset puutteet toimituksessa.

Myös leipien huolellinen punalaputtaminen joka aamu auttaa hävikin hallinnassa (-30 %→-60 % klo 18 jälkeen joka päivä). Toki se ei poista hävikin juurisyytä, mutta se vähentää tehokkaasti hävikkiä. Missään myymälässä ei voida päästä niin hyvään tilanteeseen, ettei punalaputusta tarvittaisi.

Tilaamisen kohdalla huomio tulisi jatkossa kiinnittää tarkemmin suuriin hävikkimääriin tai vastaavasti suuriin määriin hyllypuutteita. Leppävirran

myymäläpäällikön mukaan heillä on toiminut hyvin saatavuuden haasteisiin manuaalitilaus (n. 3–4 kertaa viikossa) ja kerran viikossa ”jatkuvasti liian vähän” -impulssin antaminen. Näiden toimenpiteiden jälkeen, EP osaa jatkossa tilata leipää riittävästi, menekin mukaan.

Näitä toimia voisi hyvin kokeilla myös Tuusniemellä, sillä välillä tosiaan tuntuu, että EP ei tilaa riittävästi sellaisia perustuotteita, jotka eivät saisi loppua kesken, esimerkiksi Fazer leipomoiden reissumies, ruispuikulat ja jälkiuunipala, Porokylän leipomon pikkueväs, Vaasan & Vaasan ruispalat, ruispalat ohut herkku, isopaahdot (graham, vehnä, monivilja), pehtoori-, monivilja- ja maalaisviipaleet sekä Joen leipureiden kauraleipä. Toisaalta välillä taas tuntuu, että EP tilaa joi-tain ei niin meneviä tuotteita liikaa. Tällöin ”jatkuvasti liikaa” -impulssin antaminen voisi toimia.

Lisäksi tuoreissa leipomotuotteissa paljon hävikkiä aiheuttaneiden konditoriatuotteiden ja leipomo/paistopistetuotteiden valikoimaa tulisi tarkastella uudelleen, sillä jos jotakin tuotetta myydään niin vähän, onko sen valikoimassa pitäminen järkevää. Myös pakasteirtotuotteiden pysyvää tilausrunkoa tulisi pienentää ja Pielispakarilta tulevien irtovitriinituotteiden pysyvää runkoa päivittää säännöllisin väliajoin mukailemaan menekkiä, ainakin noin neljä kertaa vuodessa.

Myös saatavuus on tärkeää, sillä tuotepuutteista jää aina syntymättä myyntiä ja se vaikuttaa siten suoraan muun muassa asiakastytyväsyyteen. Siksi esimerkiksi lähetyslistat tulisi tarkastaa huolellisesti ja joka kerta, kun kuorma on hyllytetty, hyllyssä olevat mahdolliset tuotepuutteet tulee käydä läpi ja selvittää, mistä ne johtuvat. Myös jos jotain tuotetta on tullut poikkeuksellisen paljon, myös siihen tulee reagoida, sillä jos näihin ei reagoida ajoissa, syntyy automaattisesti hävikkiä.

Toisaalta, onko tuotetta, joka koko ajan aiheuttaa suuria määriä hävikkiä, tarkoituksenmukaista pitää valikoimassa? Myös valikoimanhallinta on siis tärkeä hävikin hallinnan keino. Tämä voi kuitenkin olla yksittäiselle ketjumyymälälle hankalaa, sillä ketju edellyttää tietyn tuotteen pitämistä valikoimassa, menekistä riippumatta (valikoimatuote). Esitän myös, että tuoreissa leipomotuotteissa eniten

hävikkiä aiheuttavat tuotteet (konditoria, leipomo/paistopiste, gluteenittomat) otettaisiin jatkossa erityistarkkailuun.

Valikoiman ja menekin tarkkailun lisäksi myös esillepanon merkitys on suuri. Leipäosastolle saatiin tammikuun 2021 remontissa uudet ja upeat kalusteet, ja leipä myy niistä nyt havainnointini perusteella hyvin. Sen todistaa myös data. Vuoden 2021 viikkojen 1–39 myynti tuoreissa leipomotuotteissa on kehittynyt kolmella prosentilla vuoden 2020 vastaavaan ajankohtaan.

Myymlöiden ongelma on se, että virheitä (hävikki, punalaputus, tuotepuute ja varasto) pidetään tavallisina, asiaan kuuluvina. Niistä on tullut niin arkipäiväistä, ettei niitä edes ymmärretä virheiksi. Virheitä sattuu meistä jokaiselle, mutta niiden ennakoiminen, havaitseminen ja toiminnan muuttaminen tulisi olla meidän jokaisen velvollisuus.

8.1 Jatkotutkimukset

Tämä opinnäytetyö keskittyi S-market Tuusniemen hävikin hallinnan keinoihin tuoreissa leipomotuotteissa. Myymälällä on nyt paljon hyviä keinoja hävikin hallintaan. Tulevaisuudessa voidaankin nähdä, mitkä keinot sopivat ja ovat toimivia juuri toimeksiantoyrityksessä. Jatkotutkimuksen voisi hyvin tehdä näiden keinojen vaikutuksista yrityksen kokonaishävikkiin ja hävikkiin tuoreissa leipomotuotteissa, ja etsiä hyviä hävikin hallinnan keinoja vaikkapa hedelmä- ja vihannesosastolle, sillä se on myös todella hävikkiherkkä osasto. Ei tulisi kuitenkaan unohtaa niitä osastoja, joilla menee jo nyt hyvin.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan käytettävissä toisessa yrityksessä. Toisaalta, jos tutkittaisiin useamman samaan ketjuun kuuluvan päivittäistavarakaupan hävikkiä, niin voitaisiin saada yleistettävää tietoa hävikin synnystä ja sitä kautta muodostaa hyviä ja toimivia hävikin hallinnan keinoja ja toimintamalleja.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta saavuttaa objektiivista luotettavuutta. Se jää tutkijan arvion ja näytön varaan, sillä luotettavuutta ei voida arvioida tai laskea (Kananen 2014, 146). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole ilmaistavissa jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaisena arviona, vaan luotettavuutta tarkastellaan sen mukaisesti, millaisia laadullisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä hävikin hallintaan löydettiin, käytettyjen tutkimusmenetelmien (raporttien analysointi ja tulkinta, haastattelut, osallinen havainnointi) avulla paljon hyviä keinoja. Lisäksi pystyttiin keskittymään tutkimuksen kannalta juuri oikeisiin asioihin, sillä toimeksiantoyrityksen toiminta ja toimintaympäristö oli tutkijalle entuudestaan tuttu.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa käytetään ideaa siirrettävyydestä, joka tarkoittaa, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa ympäristössä. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Tämä tutkimus on tehty S-market Tuusniemen näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimus ei sellaisenaan sovellu toiseen yritykseen, mutta toki hyvänä pohjana tämä tutkimus voisi toimia. Aaltio ja Puusa (2020, luku 11) toteavat myös, että mitä selvemmin, havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa eri vaiheista, sitä paremmin luotettavuus on arvioitavissa, joten myös sen suhteen tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

8.3 Oma oppiminen

Tämän opinnäytteen kirjoittaminen oli minulle mielekästä ja alun vaikeuksien jälkeen suhteellisen helppoa. Tein tutkimusta omalle työpaikalleni S-market Tuusniemelle, jossa olen kohta työskennellyt jo kymmenen vuoden ajan. Tiesin aiheesta jo ennalta paljon, mutta opin silti paljon uutta. Alkuperäinen suunnitelma oli saada tutkimus valmiiksi vuoden loppuun mennessä. Tästä tavoitteesta jouduin kuitenkin luopumaan jo heti alkumetreillä, sillä en voinut käsittää, kuinka aikaa vievää tällaisen tutkimuksen teko voi olla. Odotan jo innolla, että pääsen käytännössä kokeilemaan erilaisia keinoja hävikin hallintaan ja sitä, onko niillä vaikutusta hävikin määrään. Onko leipähävikki mahdollista saada jopa lähelle nollaa saatavuuden säilyessä kuitenkin hyvänä?

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan opetti minulle todella paljon niin tutkimustyöstä ja kirjoittamisesta kuin hävikin hallinnastakin. Odotankin jo innolla, että pääsen kertomaan myös muille erilaisista hävikin hallinnan keinoista ja pääsemme yhdessä hallitsemaan hävikkiä. Minulle on tärkeää, että pääsen näkemään tämän tutkimuksen tulokset tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 11.
- Digitaalinen kurssi: EP-tilaaminen PT-tuotteet. 2020. S-ryhmän henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 30.1.2022.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ketola, J. 2018a. Kolme kaupan jokapäiväistä hukkaa. 4.7.2018. Blogi. <https://www.kauppavalmennus.com/kolme-kaupan-jokapaivaista-hukkaa>. 23.11.2021.
- Ketola, J. 2018b. Entropia vähittäiskaupan hukan aiheuttajana. 6.7.2018. Blogi. <https://www.kauppavalmennus.com/entropia-vahittaiskaupan-hukan-aiheuttajana>. 25.11.2021.
- Ketola, J. 2018c. Mikä on hävikin oikea taso. 30.8.2018. Blogi. <https://www.kauppavalmennus.com/mika-on-havikin-oikea-taso>. 25.11.2021.
- Ketola, J. 2019. Mitä hyötyä on työkaluista, joita kukaan ei halua käyttää. 9.4.2019. Blogi. <https://www.kauppavalmennus.com/mita-hyotya-on-tyokaluista-joita-kukaan-ei-halua-kayttaa>. 25.11.2021.
- Ketola, J. 2021. Fiiliksestä tietoon – kuusi tapaa mitata kaupan prosesseja. 22.6.2021. Blogi. <https://www.kauppavalmennus.com/fiiliksesta-tietoon-kuusi-tapaa-mitata-kaupan-prosesseja>. 5.12.2021.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods, Volume 1. Beverly Hills: SAGE.
- Laatutieto.fi. 2022. Lean Six Sigma 2.0 ja laatuteknologia. https://www.laatu-tieto.fi/product_details.php?p=1060. 17.2.2022.
- Luoto, K. 2017. Esipuhe. Teoksessa Österlund, H., Rikberg, E. & Ketola, J. (toim.). Hävikin hallinnan tehostaminen päivittäistavarakaupan myymälöissä. Verkkójulkaisu, 3.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 8.
- PeeÄssä. 2021. Tietoa meistä. <https://peeassa.fi/tietoa-meista/>. 15.1.2022.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 6.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 9.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Finna. 11.11.2021.

- Päivittäistavarakauppa ry. 2016. Kauppa-vahentaa-ruokahavikkia-esite-2016.pdf. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/09/Kauppa-vahentaa-ruokahavikkia-esite-2016.pdf>. 22.10.2021.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2017. "Kaupan keinot vähentää ruokahävikkiä." <https://www.youtube.com/watch?v=RIDehN3FD8&list=PLGCoT2AAU9tMzwHXJfRx6IzbKp59G1Xi6>. YouTube-video. 20.10.2021.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2021. Näin kauppa vähentää ruokahävikkiä. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/vastuullisuus/ilmastovaikutukset-ja-ruokahavikki/kauppa-vahentaa-ruokahavikkia/>. 20.10.2021.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2021. Kauppa vähentää ruokahävikkiä. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/vastuullisuus/ilmastovaikutukset-ja-ruokahavikki/>. 21.11.2021.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2021. Ruokakaupat ovat tehokkaita estämään hävikin syntyä. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/vastuullisuus/ilmastovaikutukset-ja-ruokahavikki/kauppa-vahentaa-ruokahavikkia/>. 22.11.2021.
- Ripatti, K. 2021. Marketpäällikkö. S-market Leppävirta. Nauhoitettu haastattelu 23.11.2021.
- Rämö, S. 2008. Retail: Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.
- S-ryhmä. 2021a. S-ryhmä lyhyesti. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>. 12.1.2022.
- S-ryhmä. 2021b. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>. 12.1.2022.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 1.11.2021.
- Simonen, A. 2015. Hävikin hallinta päivittäistavarakaupassa Case: K-market Woikantori. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100602/Simonen_Anni.pdf?sequence=1&isAllowed=. 20.10.2021.
- Österlund, H., Rikberg, E. & Ketola, J. 2017. Havikinhallinnan-tehostaminen-pt-kaupassa-2017.pdf. Päivittäistavarakauppa ry. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Havikinhallinnan-tehostaminen-pt-kaupassa-2017.pdf>. 20.10.2021.