Niina Kyllönen

OSASTOBUDJETIN MUOKKAUSEHDOTELMA ERÄÄLLE PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN OSASTOLLE

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Toukokuu 2011

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	**Opinnäytetyön päivämäärä** 16.5.2011
Tekijä(t) Niina Kyllönen	**Koulutusohjelma ja suuntautuminen** Liiketalouden koulutusohjelma

Nimeke

Osastobudjetin muokkausehdotelma eräälle päivittäistavarakaupan osastolle

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muokata erään päivittäistavarakaupan osastobudjettia enemmän totuudenmukaiseksi. Tutkimusongelma on, miten osastobudjettia voi muokata vuoden 2011 toiselle vuosipuoliskolle, jotta budjettipoikkeamat olisivat mahdollisimman pieniä.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta ja aineisto on kerätty toimeksiantajayritykseltä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei ollut tarpeellinen, sillä aineistot ovat teksti- ja lukumuotoisia, eikä erilaisia kyselytuloksia tarvita tutkimusongelman ratkaisuun. Viitekehyksessä käsitellään budjetointia sekä erilaisten budjettiosien rakenteita ja päivittäistavarakaupan teoriaa. Aineistot siihen on kerätty kirjastosta ja Internetistä.

Analysoituani vuoden 2010 ja vuoden 2011 alkupuoliskon osastobudjettia ja sen toteutumia huomasin, että ne vaihtelevat suuresti keskenään ja ne ovat joko ala- tai yläkanttiin laskettuja. Koska budjetointi on vain tavoitelaskentaa, ei ole merkittävää toiminnan kannalle kuinka suuret budjettipoikkeamat ovat, mutta helpottaa seurantaa, kun luvut ovat mahdollisimman todenmukaisia.

Budjettiin on esitetty muutamia muutoksia, jotka eivät ole kuitenkaan erityisen dramaattisia. Sekä myyntitavoitteita, hävikkiä ja bruttotuottoprosenttia tulisi oman näkemykseni mukaan muokata hieman, jotta budjettipoikkeamaa ei syntyisi niin paljoa. Vaikka muutokset eivät ole suuria, voivat ne helpottaa budjettiseurantaa ja parantaa työntekijöiden motivaatiota tulosten saavuttamiseksi.

Asiasanat (avainsanat)

budjetointi, budjettiehdotelma, päivittäistavarakauppa, kauppa, elintarviketurvallisuus, hävikki

Sivumäärä	**Kieli**	**URN**
44 + liitteet 4 s.	Suomi	

Huomautus (huomautukset liitteistä)

Ohjaavan opettajan nimi Terttu Liimatainen	**Opinnäytetyön toimeksiantaja** Päivittäistavarakauppa X

DESCRIPTION

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	**Date of the bachelor's thesis** May 16th 2011
Author(s) Niina Kyllönen	**Degree programme and option** Business Management

Name of the bachelor's thesis

A revision suggestion for the individual budget of a grocery store department

Abstract

The meaning of this bachelor's thesis was to revise a department budget to be more accurate. The research problem was: How should the department budget be revised for the second half of year 2011 so that deviations would be as small as possible? The study was done for a grocery shop that also provided the data.

The research method of this study is qualitative instead of quantitative method, because materials were documents, and there was no need for inquiring. The theoretical framework introduce budgeting, budget systems and the theory of grocery business. The materials for framework were collected from a library and from the Internet.

After analyzing the deviations in the budgets from year 2010 and the first quarter of the year 2011 I noticed both are either deficit or surplus. Because budgeting is only target calculation, it is not significant for the business whether budget deviations are large or small. However, if the budget is as accurate as possible it is easier to follow the budget.

I proposed some changes to the budget, although they were not very dramatic ones. In my opinion, sales, loss and gross profit percent targets should be changed slightly. Then the budget deviations would not be as significant as now. Changes ease the following the budget and could improve the work motivation of employees to obtain profit goals.

Subject headings, (keywords)

budgeting, budget proposal, grocery store, store, food safety, loss

Pages	**Language**	**URN**
44 + 4 appendices	Finnish	

Remarks, notes on appendices

Tutor	**Bachelor's thesis assigned by**
Terttu Liimatainen	Grocery store X

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 1

2 BUDJETOINTI OSANA LIIKETOIMINTAA 2

2.1 Budjetin tehtävät 2

2.2 Budjetointivaihtoehdot 6

2.3 Budjetin rakenne 7

2.3.1 Budjetin laadinta 7

2.3.2 Osabudjetit 8

2.3.3 Pää- eli kokoomabudjetit 13

3 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA 15

3.1 Vähittäiskauppa Suomessa 16

3.2 Kaupan päivittäiset toimet 17

3.3 Elintarviketurvallisuus 19

3.3.1 Omavalvonta 19

3.3.2 HACCP 21

3.4 Tavaran tilaaminen ja vastaanotto 25

3.5 Hävikki 27

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 28

4.1 Toimeksiantaja 28

4.2 Tutkimusmenetelmät 29

4.3 Aineiston hankinta ja analysointi 30

5 LEIPÄOSASTON BUDJETTISEURANTA 32

5.1 Vuoden 2010 toteutuneiden lukujen analysointi 32

5.2 Vuosien 2010 ja 2011 budjettitoteutumien vertailu 35

6 JOHTOPÄÄTÖKSET 38

6.1 Muokkausehdotuksia osastobudjettiin 38

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 40

7 LOPPUSANAT 41

LÄHTEET 42

LIITTEET

1 JOHDANTO

Budjetointi on tavoitelaskentaa, jota ei lakisääteisesti yrityksiltä vaadita. Se kuitenkin tukee ja suunnittelee yrityksen taloutta, ja auttaa varsinkin aloittelevia yrityksiä. Arkikielessä budjeteilla ja budjetoinnilla on erilaisia merkityksiä, jotkut ovat voineet tehdä itselleen talous-, talonrakennus- tai hääbudjetteja. Luemme ja kuulemme vuosittain valtion budjettiesityksestä ja edellisvuoden budjetin toteutumasta. Yksinkertaisuudessaan budjetin voisi sanoa sisältävän yrityksen, tapahtuman, projektin tai henkilön tulot ja menot - mutta siihen kuuluu muitakin asioita, joita käsittelen tässä työssä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muokata erään päivittäistavarakaupan yhden osaston budjettia siten, että se olisi mahdollisimman totuudenmukainen ja poikkeamat mahdollisimman pieniä. Osastona toimii leipäosasto, joka on kauppiaan mukaan haastavin yrityksen nykyisten budjetointitapojen avulla. Tavoitteenani on ehdottaa muutoksia osastobudjettiin, joita toimeksiantaja voi hyödyntää tarvittaessa. Tutkimusongelma on, miten osastobudjettia tulisi muokata vuoden 2011 toiselle vuosipuoliskolle, jotta budjettipoikkeamat olisivat mahdollisimman pieniä.

Opinnäytetyö on toteutettu vuoden 2011 ensimmäisellä puoliskolla ja tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on tällaisessa aiheessa määrällistä tutkimusta tarkempi, sillä ei ole tarvetta eikä aluetta, jolta olisi hyödyllistä hankkia kyselytuloksia. Aineistoina on käytetty erilaisia toimeksiantajayritykseltä saatuja asiakirjoja ja kirjaston sekä Internetin aiheeseen liittyviä teoksia.

Raportin viitekehyksessä käsitellään budjetointia, budjettijärjestelmän rakennetta ja sen tehtäviä ja rakennetta. Päivittäistavarakaupan osiossa käydään hieman läpi vähittäiskaupan tilaa Suomessa ja keskitytään elintarviketurvallisuuteen ja kauppojen erilaisiin toimiin. Tulos-osiossa analysoidaan aineistoja ja tehdään ehdotuksia budjetin muokkaamiseksi. Toimeksiantaja haluaa pysytellä salaisena, joten tuloksissa käytetään vain termejä toimeksiantajayritys, yritys, ketju ja kauppias.

2 BUDJETOINTI OSANA LIIKETOIMINTAA

Budjettien tekemistä suositellaan kaikenkokoisille yrityksille, alkaen yhden hengen toiminimestä aina maailmanlaajuisiin suuryrityksiin asti. Budjetointi ei ole lakisääteistä, mutta huolellinen suunnitelmien laatiminen voi pelastaa varsinkin aloittavan yrityksen vararikolta. Tässä luvussa käsittelen budjetin tehtäviä ja rakennetta.

Budjetointi on tavoitelaskentaa, jolla yrityksen seuraavan budjettikauden tavoitteet puetaan numeromuotoon. Sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä taloushallinnon ja talousjohtamisen osa-alueista, sillä se ohjaa toimintaa ja luo sille hyvän ja kannattavan perustan. Budjetointi auttaa hahmottamaan yrityksen rahatilannetta ja näin ollen pienentää riskiä velkaantumiseen esimerkiksi lainarahoilla tehtyjen investointien kautta. (Suvanto 2008, 6.)

2.1 Budjetin tehtävät

Budjetti laaditaan jokaisen yrityksen omakohtaisten tarpeiden mukaan. Joskus myös emoyhtiöt voivat antaa tiettyjä vaatimuksia ja rajoituksia budjetin osalta tytäryhtiöilleen. Yleensä pidetään itsestään selvyytenä miksi budjetti laaditaan, mutta on erittäin tärkeää varmistaa, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää ja tuntee budjetin laatimisperusteet ja tavoitteet samalla tavalla keskenään.

Budjetille voidaan nimetä ainakin kuusi eri tehtävää, joiden avulla organisaation rakennetta ja vastuualuejakoa voidaan tukea. Nämä tehtävät ovat ennustaminen, suunnittelu, koordinointi ja tiedonvälitys, motivointi, valvonta ja suorituksen arviointi. (Ikäheimo ym. 2009, 167.) Seuraavaksi kerron hieman näiden tehtävien sisällöstä.

Ennustaminen

Ennen kuin laaditaan suunnitelma, tarvitaan aina ennuste. Ympäristöstä kerätään tietoja esimerkiksi seuraavan vuoden inflaatiosta, valuuttakurssien kehityksestä, työmarkkinatilanteesta, korkotasosta ja toimialan kasvuvauhdista. Nämä tiedot analysoidaan ja jaotellaan vaikutettavissa ja ei-vaikutettavissa oleviin tekijöihin.

Ennustusmenetelmiä ovat kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät. Kvalitatiivista menetelmää käytetään, kun aiempia tietoja samasta aiheesta ei ole saatavilla. Tällöin hankitaan asiantuntijoilta subjektiivinen näkemys eri tekijöiden muutoksista ja niiden vaikutuksesta organisaatioon. Kvantitatiiviset menetelmät taas pohjautuvat aiempiin tietoihin, joita analysoidaan ja joista etsitään erilaisia suuntauksia ja trendejä jotka toistuvat tietyin aikavälein.

Nopeatempoisessa toimintaympäristössä tarvitaan ennuste usein lyhyemmille aikaväleille, kuin koko vuodeksi kerrallaan. Nopeatempoiseksi voidaan kutsua toimintaympäristöä, jossa ei voida ennakoida tapahtumia yli kuukauden päähän. Jos yritys ei halua kuitenkaan ryhtyä budjetointiprosessiin joka kuukausi, on rullaava budjetti yksi vaihtoehto (luku 2.2). (Ikäheimo ym. 2009, 167–168.)

Suunnittelu

Suunnittelu on mahdollista vain, jos tavoitteet on määritelty ja organisaatiolla on tapahtumia ja toimintaa ennakoiva malli sekä mahdollisuus toimia kyseisen mallin mukaan. Suunnitteluvaiheessa verrataan aiemmin laadittuja ennusteita tavoitteisiin, ja luodaan budjetit. (Ikäheimo ym. 2009, 168–169.)

Suunnitteluvaiheessa tulee myös huomioida, onko esimerkiksi organisaatiomuutoksia tapahtunut edellisen kauden aikana. Tällaisen tilanteen jälkeen voi olla tarve laatia niin kutsuttu nollabudjetti, jossa suunnitelmaa ei laadita edellisvuosien lukujen pohjalle, vaan tiedot voidaan kerätä esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa tehdyistä sopimuksista ja toisten yritysten tilinpäätöksistä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

Koordinointi ja tiedonvälitys

Jotta tiedonvälitys toimisi organisaatiossa, valitaan työntekijöistä henkilöt jotka vastaavat osabudjeteista ja siihen liittyvästä tiedottamisesta. Samalla käydään läpi tulevan kauden tavoitteet ja vastuualueet. Tiedonvälitystä tarvitaan sekä yksiköiden tai osastojen sisäisesti että niiden välillä. Jokaisen työntekijän on tiedettävä oman osastonsa tavoite, ja toimintamalli niiden saavuttamiseksi. Budjetti kertoo osastovastaavalle

myös muiden osastojen tavoitteet ja toimet, mikä helpottaa oman osaston toimintojen muokkausta tarpeen mukaan.

Yrityksen on koordinoitava sekä perättäistä, että samanaikaista toimintaa. Samanaikaista toimintaa kutsutaan ajallisesti horisontaaliseksi ja perättäistä ajallisesi vertikaaliseksi. Uusista ja erilaisista toimintamalleista tiedotetaan muuta henkilöstöä etukäteen, jolloin toimintoja voidaan sovittaa yhteen.

Koordinointi budjetointiprosessissa voi olla erisuuntaista ja – tasoista. Yritysjohto voi kertoa tavoitekehyksen ja toiminnan päälinjat, jolloin suunta on ylhäältä alaspäin, tai osastovastaavat ja työntekijät laativat yksityiskohtaisen suunnitelman ”kentältä” saaduilla tiedoilla, jolloin suunta on alhaalta ylöspäin. (Ikäheimo ym. 2009, 169–170.)

Motivointi

Budjetointiprosessi ja tavoitteisiin pyrkiminen voivat tiettyyn pisteeseen asti kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoida työntekijöitä. Varsinkin uusien työntekijöiden on helppo sulautua työyhteisöön suuren prosessin kautta, ja heidän itseluottamuksensa kasvaa tavoitteisiin pääsystä. Yksilö pyrkii näyttämään osaamisensa sekä itselleen että muille myös ilman rahallista palkkiota. Budjetoinnin merkitys korostuu, jos palkkiot ja budjetointi sidotaan yhteen. Taloudelliset tavoitteet voidaan jakaa malliin, neuvotteluihin tai historiaan perustuviin tavoitteisiin; ulkoisesti tai sisäisesti määräytyneisiin tavoitteisiin tai kiinteisiin ja joustaviin tavoitteisiin.

Malliin perustuvat tavoitteet ovat tyypillisiä silloin, kun tuotoksen ja panoksen välinen suhde on vakaa ja tunnettu. Se voi sisältää ennusteita esimerkiksi markkinahintojen kehityksestä tai tuotannontekijöiden hinnoista. Historiaan perustuvaa tavoitteenrakennusta voidaan käyttää silloin, kun yritys on kypsällä, vakaasti kehittyvällä toimialalla. Silloin edellisten kausien arvoja käytetään pohjana, ja niihin sovelletaan esimerkiksi inflaation vaikutus. Neuvottelulla saavutettuihin tavoitteisiin käytetään myös pohjana edellisen kauden tietoja. Neuvottelemalla on vaikea saada aikaan tiukkaa tuloskontrollia, ja neuvottelutilanteen tieto on yleensä epätäydellistä.

Ulkoisesti määräytyvät tavoitteet saadaan yleensä *target costing*-menetelmällä, jolloin liikkeelle lähdetään hinnasta ja siirrytään voittomarginaalin kautta kustannuksiin.

Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää *benchmarking*ia, jolloin tavoitteena on olla tietyn vertailuryhmän paras. Vertailuryhmä voi olla esimerkiksi saman alan yritykset tietyllä alueella. Usein tavoitteet kuitenkin perustuvat yrityksen sisäisiin tekijöihin, kuten kykyihin ja osaamiseen.

Yleensä taloudelliset tavoitteet ovat kiinteitä ja muuttumattomia, mutta joskus voidaan käyttää myös joustavaa menetelmää. Tavoite voi muuttua ympäristötekijöiden mukaan kauden aikana esimerkiksi korkotason tai valuuttakurssin vuoksi. Voidaan myös laatia erilaisia malleja ja skenaarioita, joita valitaan toteutettavaksi tarpeen mukaan eri tilanteissa. (Ikäheimo ym. 2009, 170–171.)

Valvonta eli kontrolli

Kontrollia tarvitaan suunnitteluvaiheessa jaettujen vastuualueiden valvonnassa. Budjetti voi toimia sisäisen tarkistuksen tavoin, kun toteutuneet luvut käydään läpi ja poikkeamia analysoidaan ja tarkistellaan. Jotta kontrolli olisi tehokasta, vaatii se vertailuperusteen. Vertailuperusteena käytetään yleensä ennustettuja lukua. Budjetoinnin ja laskentainformaation avulla tapahtuva kontrollointi on tärkeää, mutta ei yksin riittävää. Sen lisäksi vaaditaan tavallisesti myös henkilökohtaisempaa suorituksen seurantaa. (Ikäheimo ym. 2009, 171-172.)

Suorituksen arviointi

Suorituksen arviointi on osa strategista johtamista ja kontrollointia. Jotta organisaation jäsenet voivat valvoa ja arvioida itseään, on heidän saatava tietoja toimintansa tuloksista. Suorituksen arvioinnissa käytetään yleensä vertailukohtina saman tai vastaavan yksikön aiempia suorituksia tai etu- tai jälkikäteen tehtyjä arvioita siitä, mitä olisi voitu saavuttaa. Jokaisella näistä vertailukohdista on sekä hyvät että huonot puolensa, ja niiden soveltuvuus arviointiin riippuu olosuhteista ja organisaatiosta.

Ei ole yleisesti suositeltavaa sitoa palkitsemista suorituksien arviointiin, sillä silloin tulosta voidaan järjestellä johdon intressien mukaiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tappiovuonna tavoite laaditaan enemmän tappiolliseksi, ja se nostaisi voittoa seuraavana vuonna suhteellisesti suuremmaksi, mitä se tulisi olemaan muutoin. (Ikäheimo ym. 2009, 172.)

2.2 Budjetointivaihtoehdot

Budjetointi voidaan toteuttaa eri tavoilla, joista yleisimmät ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva. Jokainen yritys määrittelee itselleen parhaiten sopivan tavan budjettien laatimiseen. Päätettävä on myös, kuinka paljon budjetin laskemisesta ja laatimisesta hoidetaan jonkin ohjelmiston avulla, ja kuinka paljon käsin tekemällä. Eri tapojen kuvaukset perustuvat Lindforsin & Syvänperän (2010, 14) teokseen.

Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden, ja se laaditaan yleensä ennen tilikauden alkua. Toteutuneita lukuja tarkistellaan ja vertaillaan budjettiin tilikauden päätyttyä, jolloin tilikauden aikaisia muutoksia ja korjaustoimia ei tehdä.

Myös tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta toisin kuin kiinteää budjettia, sitä tarkastellaan tilikauden aikana tietyin aikavälein. Tarkistusaikaväli voi olla esimerkiksi neljännesvuosi, tai puoli vuotta. Tarkistettavan budjetin etu on siinä, että ulkoisien olosuhteiden muutokset saadaan huomioitua jo tilikauden aikana.

Rullaava budjetti toimii samoin, kuin tarkistettava budjetti; sitä tarkastellaan tilikauden aikana. Erona tarkistettavaan budjettiin on, että budjetille ei anneta virallista lopetusaikaa, vaan sitä jatketaan jatkuvasti eteenpäin. Kuukausittaisessa rullaavassa budjetissa lisätään tarkistettavan kuukauden jälkeen uusi kuukausi budjetin loppupäähän. Vaihtoehto on myös lisätä vuosineljänneksiä kuluneen tilalle. Tämä budjetointitapa on hyvä yrityksille, jotka toimivat herkästi tai voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla.

Liukuva budjetti sopii yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee kausittain, sillä se pohjautuu yrityksen toiminta-asteen muutoksiin. Kiinteät kulut budjetoidaan yleensä vakiomääräisenä, ja niihin lisätään valmistusmäärän mukaiset muuttuvat kustannukset – esimerkiksi raaka-ainekulut.

Yleisin budjetointimalli on kiinteä budjetti. Budjetin rinnalle laaditaan yleensä erillinen ennuste, joka ottaa huomioon tapahtuneet muutokset ja ennakoi tilinpäätöstä. Budjettia itsessään ei muokata, sillä esimerkiksi yrityksen talouteen vaikuttavat investoinnit kirjataan ennusteeseen.

2.3 Budjetin rakenne

Yrityksen budjetit muodostavat budjettijärjestelmän. Se sisältää pää- eli kokoomabudjetit, jotka koostuvat osabudjeteista. Jokaisella yrityksellä ovat samat pääbudjetit: tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti. (Alhola & Lauslahti 2000, 282.)

2.3.1 Budjetin laadinta

Yrityksen vuosibudjetti laaditaan yleensä mukaillen tilikautta, joka on 12 kuukautta. Kirjanpitolain 1. luvun 4. §:n mukaan aloittelevilla ja lopettavilla yrityksillä tilikausi voi olla tätä lyhyempi, tai pidentyä enintään 18 kuukauteen. Jos kirjanpitovelvollisella on useita yrityksiä, on niillä kaikilla oltava sama tilikausi. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.) Tulosbudjetti laaditaan kerrallaan koko vuodeksi, mutta se jaetaan yrityksen tarpeiden mukaan esimerkiksi vuosineljännes- tai kuukausibudjeteiksi, jolloin esimerkiksi sesonkiajat on helpompi huomioida. Tämän lisäksi mahdolliset muutokset ja poikkeamat on helpompi havaita jo budjettikauden aikana, ja tulosta voidaan parantaa reaaliaikaisilla muutoksilla esimerkiksi muuttamalla valikoimaa tai hintaa. Jos yritys on auki ympäri vuoden ilman pitkiä lomakausia, voidaan kuukausibudjetti tehdä yksinkertaisimmillaan jakamalla vuosibudjetti 12 samankokoiseen osaan. Tämä menetelmä ei ota huomioon erilaisia muuttuvia aikoja ja tilanteita, jolloin myynti voi merkittävästi nousta tai laskea. Lyhyen aikavälin budjetit voidaan näin ollen laatia myös erikseen jokaiselle aikavälille muuttuvien tekijöiden mukaan, jolloin tulostavoite on aina eri. Jos yritys on suljettuna kuukauden loman vuoksi, on kyseisen kuukauden tulostavoite 0 euroa, ja muissa kuukausissa tulee ottaa nämä menetetyt tulot huomioon korkeammilla tavoitteilla. Tavoitepoikkeamat kirjataan joko pelkästään prosentuaalisesti tai myös numeraalisesti, ja niiden avulla seurataan toteumaa. Jos kauden toteuma on pienempi kuin suunniteltu, on poikkeamaprosentti alle 100, kun taas toteuman ollessa suunniteltua suurempi luku on yli 100. (Andersson ym. 2001, 36–37.)

Pienissä yrityksissä omistaja laatii tulosbudjetin joko yksin tai tilintarkastajan tai konsultin avulla, sillä hän tuntee liiketoiminnan parhaiten. Konsultti voi laatia budjetin omistajan yrityksestä ja rahaliikenteestä antamien tietojen perusteella tai selkiyttää omistajan laatimaa budjettia niin, että ulkopuoliselle taholle on helpompaa selventää yrityksen tavoitteita. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä budjetin laatii hallitus tai yksittäinen yritysjohtoon kuuluva henkilö yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Yritysjoh-

don henkilö voi olla esimerkiksi talouspäällikkö tai controller. Usein suurissa yrityksissä on palkattu erikseen budjettipäällikkö, joka laatii tavoitelaskelmat ja valvoo, että sekä toimitusjohtaja että eri tulosyksiköiden päälliköt tutustuvat siihen. (Andersson ym. 2001, 35.)

Harri Kousa (Suvanto 2008, 8) kertoo, että tilitoimiston kanssa toteutetut laskelmat ovat varsinkin aloittelevan yrityksen kannalta suotavia. Ammattimaisen ja kokeneen kirjanpitäjän avulla voidaan välttää ikäviä yllätyksiä esimerkiksi verotuksen osalta. Uudessa yrityksessä tarvitaan eniten energiaa ja panostusta myyntiin, jotta yritys saisi tuloja, joilla ylläpidetään liiketoimintaa. Tilitoimisto auttaa myös ensimmäisen, kriittisen vuoden ohittanutta yritystä esimerkiksi varojen ohjausohjeilla, ja hyvin alkanut liiketoimintasuhde antaa luottamusta jatkaa samaa yhteistyötä sisäisen laskennan saralla.

Budjetin toteuttamiseen voidaan käyttää eri menetelmiä, kuten jako- tai kokoamisperiaatetta. Jakoperiaatteen (Ylhäältä alaspäin -menetelmä) menetelmässä budjettivastaavat antavat jokaiselle osastopäällikölle oman budjettiosansa, jota he pyrkivät toteuttamaan. Budjettivastaavat analysoivat osastopäällikköjen antamat tiedot tietyltä budjettikaudelta ja vertaavat sitä suunniteltuun. Huonona puolena menetelmässä on se, että osastopäälliköt eivät itse voi vaikuttaa tavoitteeseen, ja näin ollen eivät ole täydellisesti sitoutuneita siihen (Alhola & Lauslahti 2000, 279). Kokoamisperiaate (alhaalta ylöspäin -menetelmä) perustuu siihen, että osastopäälliköt laativat budjetin joko itsenäisesti tai yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämän jälkeen johto hyväksyy osastobudjetit ja yhdistää ne koko yritystä koskevaksi tulosbudjetiksi. Tulosten saavutustapa on enimmäkseen osaston päätettävissä, mutta johto voi antaa ohjeita ja edellytyksiä sen suhteen. Ohjeita voi olla esimerkiksi: aikataulut, käsittelytavat ja etenemisjärjestys, jaksotusohjeet ja tavoitteet (Alhola & Lauslahti 2000, 277). Kokoamisperiaate on yleisesti käytössä hajautetuissa yrityksissä, joissa eri tulosyksiköt voivat olla jopa toisissa maissa (Andersson ym. 2001, 35–36).

2.3.2 Osabudjetit

Yrityksen budjettien laatiminen aloitetaan aina osabudjeteista, joiden tietoja käytetään pääbudjettien laatimiseen (luku 2.3.3). Tavallisimmat osabudjetit ovat myynti-, markkinointikustannusten-, valmistus- ja valmistuskustannusten-, osto-, varasto-, hallinto-

kustannuksien- ja investointibudjetti (Stenbacka ym. 2003, 276). Osabudjettien määrä vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan, sillä esimerkiksi palveluyritys ei tarvitse varastobudjettia, joka on kriittinen valmistusyrityksen budjettiprosessissa (Alhola & Lauslahti 2000, 282). Jos yhtä osabudjettia joudutaan myöhemmin muokkaamaan, vaikuttaa se oleellisesti myös muihin osabudjetteihin. Tämän vuoksi budjetointi vaatii tarkat aikataulut ja ohjeet. (Stenbacka ym. 2003, 279.)

Myyntibudjetti

Poikkeuksia lukuun ottamatta myyntibudjetti on ensimmäinen osabudjeteista, sillä se vaikuttaa osto-, varasto-, markkinointi- ja valmistusbudjettiin sekä pääbudjetteihin. On erityisen tärkeää arvioida tuotteiden ja palveluiden menekki, johon vaikuttaa esimerkiksi hintojen ja valikoimien muutokset, yrityksen kasvu tai pienentyminen ja maksupolitiikka. Nämä seikat otetaan huomioon erillisen toimintasuunnitelman avulla. (Alhola & Lauslahti 2000, 283.)

Myyntibudjetti perustuu yrityksen taloudelliseen ja toiminnalliseen tavoitteeseen, joka voidaan kertoa joko rahamääräisesti tai volyymipohjaisesti. Tavoitteen on oltava realistinen ja mitattavissa oleva. Yrityksen kokonaismyynti lasketaan lisäämällä yhteen eri tuotteiden kokonaismyynnit, jotka selviävät kertomalla tuotteen arvioitu myyntimäärä ja tavoitehinta keskenään. (Stenbacka ym. 2003, 276.)

Myyntibudjetti voidaan tehdä asiakkaittain, tuotteittain tai kohteittain. Jos yrityksellä on tuhansia tuotteita tai asiakkaita, on kokonaismyyntien ennustaminen turhaa. Tällöin on kannattavampaa tehdä laskelma tuoteryhmittäin tai asiakassegmenteittäin. Kohteittain jaettava myyntibudjetti taasen on tarpeen, jos yrityksen liiketoiminta jakautuu eri alueille. Tällöin jaon voi tehdä esimerkiksi liiketoiminta-alueittain, asiakassegmenteittäin, maantieteellisten alueiden tai myyntiryhmien kautta. (Alhola & Lauslahti 2000, 284–285.)

Markkinointikustannusten budjetti

Markkinointikustannusten budjetti on luonteeltaan kustannusbudjetti, jossa tutkitaan kustannuksien ja myyntituottojen keskinäistä suhdetta. Osa kustannuksista kohdistetaan suoraan tuotteelle (Esimerkiksi tuotekohtaisen mainonnan kustannukset. Sten-

backa ym. 2003, 276), eli vastuualueelle. Budjettia työstetään rinnakkain myynnin, asiakaspalvelutoimintojen, tuotekehityksen ja osin myös tietojärjestelmän kanssa. Markkinointikustannusten budjetin eriä ovat muun muassa:

- markkinointi ja mainonta
- myynnin edistäminen
- mainonta eri mediavälineissä ja markkinointimateriaalit
- tapahtumat ja sponsorointi
- markkinoinnin henkilöstökustannukset.

Budjetti voidaan jaotella eriin myös toimintolaskennan vaatimusten mukaan erilaisiin tehtäviin, kuten asiakkaan mielenkiinnon herättämiseen, kaupankäyntiin tai asiakassuhteiden ylläpitoon. (Alhola & Lauslahti 2000, 286–288.)

Varastobudjetti

Varastobudjetti on erityisen tärkeä osabudjetti, sillä se vaikuttaa paljolti myynti-, valmistus- ja ostobudjetiin. Varastobudjetilla koordinoidaan myynnin ja valmistuksen, sekä oston ja valmistuksen suhteita. Se sisältää myös varastoon sitoutuvan pääoman määrän. (Stenbacka ym. 2003, 278.)

Budjetin suunnittelu aloitetaan asettamalla varastonkiertonopeustavoite erikseen raaka-aine-, puolivalmiste- ja valmistevarastoille. Varsinkin elintarvikealalla on hyvin tärkeää pitää huolta ja suunnitella kierto tarkoin, jolloin vältytään liian suuren varaston aiheuttamalta turhalta hävikiltä.

Varastobudjetti sisältää myös toimituskustannuksien budjetin, jossa ilmenee toimituksien muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Muuttuvia kustannuksia ovat kuljetus-, vakuutus-, ja pakkaustarvikekustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat pakkaamishenkilökunnan ja kuljettajien palkat, ja jos yrityksellä on omia autoja kuljetuksiin – niiden poistot. (Alhola & Lauslahti 2000, 290–291.)

Valmistus- ja valmistuskustannusbudjetti

Valmistus- ja valmistuskustannusbudjettiin tarvitaan tietoja sekä myynti- että varastobudjeteista. Valmistusbudjetti sisältää tuotteiden valmistettavan määrän, tuotannontekijät, toiminta-asteen ja kapasiteetin, alihankintojen suunnittelun sekä erilaiset ylimää-

räiset henkilöstökustannukset, jos toiminta-aste ylittää kapasiteetin. (Alhola & Lauslahti 2000, 288–289.) Jos mahdollista, on mahdolliset kustannusmuutokset budjettikauden aikana huomioitava etukäteen (Stenbacka ym. 2003, 278).

Jotta kapasiteetti ei ylittyisi tai alittuisi aiheuttaen hankalia tilanteita yritykselle, voidaan varastobudjetissa suunnitella valmiusvarastoja joiden pitokustannukset ovat usein halvemmat kuin kapasiteetin alikäyttö tai ylitöiden teettäminen (Alhola & Lauslahti 2000, 289). Jos kapasiteetti ei kuitenkaan riitä budjetoituun määrään, ovat seuraavat toimenpiteet mahdollisia:

- Osa tuotteista hankitaan alihankintana, jolloin on selvitettävä kustannukset ja mahdollisuudet siihen
- investoidaan lisäkapasiteettiin, jolloin selvitetään kustannukset lisäkapasiteetista ja suunnitellaan toteutusaikataulu
- korotetaan tuotteiden hintoja, jolloin kysyntä pienenee ja budjettiprosessi on aloitettava alusta myyntibudjetista alkaen. (Stenbacka ym. 2003, 277.)

Ostobudjetti

Ostobudjettia laadittaessa tarvitaan tietoja myyntibudjetista sekä valmiiden tuotteiden ja raaka-aineiden varastomääristä varastobudjetista. Ostobudjetti laaditaan rahoitusbudjettia (luku 2.2.3) varten, jotta esimerkiksi laskujen maksu voidaan suunnitella etukäteen (Ikäheimo ym. 2009, 165). Laadintaprosessissa pyritään siihen, että määräalennukset ja kausittain vaihtelevat hinnat voidaan hyödyntää, ja näin ollen ehkäistä varastoon sitoutuvaa turhaa pääomaa. (Stenbacka ym. 2003, 278.)

Hallintokustannusten budjetti

Suurin osa yrityksen hallintokustannuksista on kiinteitä, ja ne budjetoidaan kokonaissummina. Ennusteen vertailukohdaksi voidaan ottaa esimerkiksi kuluvan vuoden toteuma ja lisätä tai laskea tavoitetta sen mukaan, ovatko kustannukset matalampia tai korkeampia tulevan budjettikauden aikana. Hallintokustannuksiin kuuluu esimerkiksi johdon, taloushallinnon, tietotekniikan ja henkilöstöhallinnon kustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 278.)

Investointibudjetti

Investointibudjetti tehdään vastuualueittain, joita ovat tuotanto, käyttöomaisuus, kiinteistöt ja sijoitukset (Alhola & Lauslahti 2000, 291). Investoinnit jaetaan budjettikauden aikana tapahtuviin korvaus- ja uusinvestointeihin. Korvausinvestoinnit ovat esimerkiksi vanhan kaluston korvaaminen uusilla, ja uusinvestointi esimerkiksi uuden valmistuslinjan rakentamista tehtaaseen.

Investointibudjettia tarvitaan rahoitusbudjettia varten, ja tavallisesti siihen liitetään myös investointisuunnitelmat pidemmälle aikavälille kuin ainoastaan tulevalle budjettikaudelle. Budjettiin otetaan mukaan vain kyseisellä kaudella toteutuvaksi päätetyt investoinnit, ei vasta suunnitteilla olevia. (Stenbacka ym. 2003, 279.)

Tutkimus- ja kehitystoimintojen budjetti

Tämä hieman harvinaisempi osabudjetti on käytössä suurissa yksiköissä ja omia tuotteita valmistavissa yrityksissä, joissa tutkimus- ja tuotekehitysosastot ovat itsenäisiä. Tutkimus- ja kehityskustannuksia ovat muun muassa henkilöstöjen palkat, materiaalit, ohjelmistot ja laitteistot. Tällaisia budjetteja tehdään esimerkiksi lääketeollisuuden yrityksissä, joissa tutkimukseen panostetaan mittavia summia rahaa vuosittain. (Alhola & Lauslahti 2000, 293.)

Henkilöstöbudjetti

Tämäkin osabudjetti on hieman harvinaisempi, sillä se on käytössä pääsääntöisesti yrityksissä, joissa henkilöstöä pidetään erityisen tärkeänä resurssina. Henkilöstöbudjetti sisältää erilliset tase- ja tuloslaskelmat, ja henkilökuntaa tarkastellaan myös erilaisten tunnuslukujen valossa. Budjetin tasepuolella voi olla esimerkiksi rekrytointi- ja koulutuspääomia, ja tuloslaskelmassa henkilöstön vaihtuvuus-, sairauspoissaolo- ja sosiaalikuluja. Joskus henkilöstömääriä tarkastellaan toiminnoittain, tai jopa osastojen sisäisesti tehtävittäin. (Alhola & Lauslahti 2000, 300.)

2.3.3 Pää- eli kokoomabudjetit

Pää- eli kokoomabudjetit laaditaan käyttämällä osabudjeteista saatuja tietoja. Normaalisti kokoomabudjetit ovat kaikilla yrityksillä samanlaiset, ja niitä ovat tulos-, rahoitus- ja ennakoidun taseen budjetit. (Stenbacka ym. 2003, 279.)

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti on kokoomabudjeteista ensimmäinen, sillä sen tietoja käytetään sekä rahoitus- että ennakoivan taseen budjetteihin. Mahdolliset budjettikaudella maksettavat korot ja rahoituskulut merkitään tulosbudjettiin kuitenkin vasta sen jälkeen, kun rahoitusbudjetti on laadittu. Tulosbudjetti ei sisällä käyttöomaisuuden investointeja, vaan niistä kertyvät poistot.

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon, ja siitä ilmenee seuraavan budjettikauden tavoitetulos. Jos tulos ei ole realistinen, tulee yrityksen toimintamallia ja osabudjetteja muokata siten, että tulostavoite on saavutettavissa. Tulosbudjetti laaditaan koko budjettikaudelle, ja joissain yrityksissä myös lyhyemmille aikaväleille, kuten vuosineljänneksiksi, kuukausiksi tai viikoittaisiksi. Tällöin poikkeamien ja toteuman seuraaminen helpottuu ja mahdolliset muutokset voidaan tehdä reaaliaikaisesti. (Stenbacka ym. 2003, 279)

Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetin tehtävänä on varmistaa rahojen riittävyys koko budjettikaudelle erilaisten toimintojen ja operaatioiden toteutukseen. Tämän lisäksi tavoitteena voi olla mahdollisimman tehokas likvidien käyttö esimerkiksi tuottojen maksimoimiseksi tai lainakustannuksien minimoimiseksi. Rahoitusbudjetti laaditaan tulosbudjetin jälkeen, yleensä kuukausitasolle. Esimerkiksi kaupallisen alan yrityksissä rahoitusbudjetti voidaan kuitenkin laatia jopa viikko- tai päivätasolle.

Rahoitusbudjetin avulla saadaan tuloslaskelmaan lopulliset korkotulot ja -menot, ja se sisältää edellisen tilikauden maksettavat verot, osingot ja siirtoerät sekä ostovelkojen tulevat kassastamaksut. Rahoitusbudjetti koostuu seuraavista eristä:

- myynnit ja ostot

- investoinnit
- palkat
- verot
- rahoituserät
- muut erät.

Myynnit kertovat kauden aikana myynnistä kertyvät kassaanmaksut, jotka voidaan arvioida varastonkiertonopeustavoitteen avulla. Siihen sisältyy myös edellisten budjettikausien maksusaamiset (Stenbacka ym. 2003, 280). Myyntien arvioinnissa otetaan myös huomioon esimerkiksi asiakkaiden maksuaikojen suositusohjeet. Ostojen suhteen ennustaminen toimii samoin, kuin myyntien; tavoitteet asetetaan maksuaikojen, ja -ehtojen mukaan. Ostoja sanotaan kassastamaksuksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 295-296.)

Investoinnit siirtyvät sellaisenaan investointibudjetista rahoitusbudjettiin, ja niihin liittyvät tuotekehityskustannukset aktivoidaan taseeseen (Alhola & Lauslahti 2000, 296). Investoinneista kertyviä poistoja ei merkitä rahoitusbudjettiin, sillä ne eivät aiheuta rahavirtaa (Stenbacka ym. 2003, 280).

Riippuen yrityksestä, palkkoja maksetaan kerran tai pari kuussa. Ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut maksetaan kuitenkin kuukausitasoisessa budjetissa eri kaudella, mitä palkkamenot. Verot koostuvat pääosin välillisestä arvonlisäverosta ja välittömästä, voitoista maksettavista veroista. (Alhola & Lauslahti 2000, 297.)

Rahoituseriin kuuluvat pääoman sijoitukset ja niiden takaisinmaksut. Pääoman sijoituksia ovat omistajien ja luotonantajien yritykseen sijoittamat varat. Rahoituseriä ovat myös osingot ja korot. (Stenbacka ym. 2003, 280.)

Ennakoitu tase

Tasebudjetti laaditaan tulos-, rahoitus-, ja osabudjettien avulla. Se ennustaa yrityksen taloudellisen aseman budjettikauden lopussa, kuten tilinpäätöstasekin. Lähtökohtana ennakoidulle taseelle on edellisen budjettikauden päättävä tase, joka yleensä on vielä myös ennuste, sillä seuraavan budjettikauden budjettien laatiminen aloitetaan kuluvan budjettikauden aikana. (Stenbacka ym. 2003, 283.)

Taseessa on kaksi eri puolta: vastaavaa ja vastattavaa. Seuraavasta taulukosta voi nähdä, mitä eri puolet sisältää ja mistä luvut saadaan taseeseen (taulukko 1). Taseen omapääoma sisältää osakepääoman ja edellisen ja nykyisen tilikauden voitot. Edellisen tilikauden voitoista vähennetään budjettikaudella maksettavat osingot. (Alhola & Lauslahti 2000, 298.)

TAULUKKO 1. Ennakoivan taseen puolet

VASTAAVAA		
Investoinnit	←	Investointibudjetista
Vaihto-omaisuus	←	Valmistus- ja/tai ostobudjetista
Myyntisaamiset	←	Rahoitusbudjetista
Muut saamiset	←	Rahoitusbudjetista
Rahat ja pankkisaamiset	←	Rahoitusbudjetista
VASTATTAVAA		
Omapääoma	←	Tulosbudjetista
Vieras pääoma	←	Rahoituslaskelmasta

Tuloslaskelma ja tase-ennakko voidaan laatia myös perustuen kassavirtaennusteeseen (Liite 1). Siinä kuukausittaiset myynnit ja myyntiprosessi puretaan rahan liikkeiksi yritykseen ja siitä ulos ottaen huomioon esimerkiksi maksuajat sekä eri prosessien ajallinen viive. Jos kassavirta on negatiivinen investointien poiston jälkeen, tarvitaan lisärahoitusta. Tämä taas vaikuttaa taseen vastattavaa-puoleen. Kassavirtalaskelma toimii erittäin luotettavasti tulosbudjetin tulojen ja menojen sekä taseen pääomasijoituksien ennustajana. (Koski & Virtanen 2005, 79.)

3 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

Termillä päivittäistavara tarkoitetaan elintarvikkeiden lisäksi muita sellaisia tuotteita, joita asiakas on tottunut hankkimaan elintarvikeostosten yhteydessä. Päivittäistavaroita ovat näin ollen muun muassa tupakka, alkoholi, kosmetiikka, lehdet sekä ruoka ja juoma.

Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan liiketilaa, jossa myydään edellä mainittuja tuotteita pääsääntöisesti itsepalveluperiaatteella. Ruoan osuus päivittäistavarakauppojen kokonaismyynnistä on noin 80 prosenttia. Suomessa päivittäistavarakaupan arvo on

yli 21 miljardia euroa. Suurimmat markkinaosuudet omistavat S- ja K-ryhmät. (Päivittäistavarakauppa ry 2007.)

Taulukossa 2 on eritelty eri päivittäistavarakaupan tyyppejä erilaisten piirteiden kautta. (Rämö 2006, 12.)

TAULUKKO 2. Päivittäistavarakaupan tyypit

Erilaisia päivittäistavarakaupan tyyppejä					
Kauppatyyppi	Pinta-ala	Elintarvike-osuus	Sortimentti	Palvelu	Muuta
Tavaratalo	2 500 m^2 -	alle 50 % pinta-alasta	osastot vastaavat erikoisliikkeitä	vain osin itsepalvelu. Korkea palveluaste	rahastus osastoittain
Hypermarket	2 500 m^2 -	alle 50 % pinta-alasta	ruoan myynti painopiste	pääosin itsepalvelu	pääosin keskitetty rahastus
Supermarket	suuri: 1 000 m^2 - pieni: 400-1 000m^2	yli 50 % pinta-alasta	ruoan myynti painopiste	pääosin itsepalvelu	keskitetty rahastus
Valintamyymälä	200-399 m^2		päivittäistavara-kauppa	itsepalvelu	sunnuntaiaukiolo vapaampaa kuin isoissa myymälöissä
Pienmyymälä/ kioski	- 100 m^2		päivittäistavara-kauppa	itsepalvelu/ palvelut	kioskiasetus aukiolo vapaa

3.1 Vähittäiskauppa Suomessa

Kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat erityisesti liikeaikalaki sekä maankäyttö- ja rakennuslaki. Myös kuluttajien ostotottumukset, ostovoima ja alueellinen jakautuminen ovat tärkeä osa vähittäiskauppojen toimintaa ja sijoittelua ajatellen.

Kaupan ala muodostaa merkittävän osan Suomen kansantaloudesta. Autokauppa mukaan lukien kaupan osuus maamme bruttokansantuotteesta on 10 %. BKT muodostuu eri tuotannontekijöiden arvosta yhteiskunnassamme. Laman jälkeen 1990-luvulla koko kansantalous kehittyi kauppaa nopeammin, mutta 2000-luvun aikana osat ovat vaihtuneet ja kauppa kehittyy koko kansantaloutta nopeammin. (Santasalo & Koskela 2003, 9.) Kaupan alalla työskenteli vuonna 2008 yli 300 000 työntekijää, joka kattaa noin 12 % maamme koko työllisyydestä. (Jokiranta 2008, 7.)

Hintataso ja kuluttajahintojen muutokset vaikuttavat kauppojen myynnin kehitykseen. Kuluttajahinnat nousivat 2000-luvun alussa voimakkaasti. (Santasalo & Koskela 2003,

11.) Vuonna 2010 kuluttajahintaindeksi oli noussut 26 % verrattuna vuoteen 1995 (Tilastokeskus 2011).

Suomessa on liiketilaa yli 20 miljoonaa neliömetriä. Liikerakennuskantaan sisältyvät esimerkiksi ostoskeskukset, myymälärakennukset, myymälähallit, liikkeet ja tavaratalot. Vähittäiskaupassa ei aina käytetä kiinteitä vuokria liiketilojen suhteen, vaan on käytössä myös liikevaihtoon pohjautuva vuokranmaksujärjestelmä. Tällaiset liikevaihtopohjaiset vuokranmaksut ovat pääsääntöisesti kauppa- ja ostoskeskuksissa sijaitsevien yritysten käytäntö. Vuokran lisäksi ne maksavat yleensä niin kutsuttuja markkinointimaksuja, jotka ovat sidonnaisia pinta-alaan ja liikevaihtoon. (Santasalo & Koskela 2003, 14–16.)

Vähittäiskaupan aukioloajat määrittelee liikeaikalaki. Voimassaoleva laki määrittelee, että vähittäiskauppa sekä parturi- ja kampaamoliikkeet saavat olla auki arkipäivisin kello 7-21 ja lauantaisin kello 7-18, ellei toisin ole määritelty. Sunnuntaisin aukioloaika on rajoitettu kello 12–18, lukuun ottamatta isänpäivän ja jouluaaton välistä aikaa, jolloin sunnuntain aukioloajat on laajennettu kello 12-21. Alle 400 neliömetrin kokoiset päivittäistavaramyymälät saavat olla auki ympäri vuoden lukuun ottamatta kirkollisia juhlapyhiä sekä äitienpäivää, isänpäivää, itsenäisyyspäivää ja vapunpäivää. (Finlex 2011.) Liikeaikalailla on ollut vaikutuksia päivittäistavarakauppoihin, sillä painopiste on siirtynyt alle 400-neliöisiin liikkeisiin ja 400-1000 neliöisten liikkeiden määrä on vähentynyt (Santasalo & Koskela 2003, 17). Lisää yksityiskohtia aukioloajoista voi lukea liitteestä 2.

3.2 Kaupan päivittäiset toimet

Kaupassa tehdään töitä 9-24 tuntia päivässä useassa vuorossa, riippuen kaupan aukioloajasta. Monesti työt aloitetaan jo tunteja ennen asiakkaiden tuloa, ja niitä jatketaan vielä heidän poistumisensa jälkeen. Tällaisia huomaamattomampia töitä ovat muun muassa hyllyttäminen ja siivoaminen. Pääsääntöisesti kaupan aukioloajan toimet keskittyvät asiakaspalveluun.

Kaupan päivärytmi määräytyy pääsääntöisesti asiakasvirtojen mukaan, sillä monissa yrityksissä on ruuhka-ajat, jotka tiedetään ennakolta. Näinä aikoina suurin osa työnte-

kijöistä on varattuna asiakaspalveluun, ja hiljaisimpina hetkinä taas voidaan keskittää työvoimaa esimerkiksi hyllytykseen ja muihin huoltotoimiin. (Rämö 2006.)

Ruokakaupassa työpäivä alkaa yleensä jo kello kuudelta aamulla, kun kaupoille toimitetaan tavarakuormia jotka täytyy vastaanottaa, tarkastaa ja purkaa. Suuren osan näistä kuormista ehtii purkaa ennen kuin asiakkaat tulevat ostoksille kaupasta riippuen joko kello kahdeksalta tai yhdeksältä. Kun kauppa alkaa täyttyä asiakkaista, ei käytävillä mielellään olisi suuria rullakoita, roskakasoja ja muita häiritseviä ja käytäviä tukkivia esteitä. Kun kuormat on saatu purettua, täytyy tehdä tilaukset. Ruokakaupoissa voidaan tehdä useampi tilaus päivässä esimerkiksi jonkin tuotteen yllättävän menekin vuoksi.

Ennen kuin kauppa suljetaan päivän päätteeksi, valmistellaan se seuraavaa yötä ja päivää varten. Esimerkiksi kylmähyllyjen ja -altaiden suojaksi voidaan asettaa verhoja tai muuta suojaa energian säästämiseksi, kassapöydät ja muut tasot pyyhitään liasta ja pölystä, tilitetään kassat ja asetetaan tietojärjestelmä yötilaan. Isommissa liikkeissä on palkattu erikseen siivousfirma siivoamaan kauppa illan aikana, kun taas pienemmissä paikoissa siivouksesta huolehtivat työntekijät. (Rämö 2006, 61–63.)

Tavaroiden hyllytys

Tavaroita hyllyttäessä käytetään FIFO-menetelmää (First In, First Out). Tällöin ensimmäisenä hankitut tuotteet myydään ensin, ja myöhemmin tilatut ja varastoidut tuotteet niiden jälkeen (Suomen kuljetusopas 2011). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aina kun hyllytetään tuotteita, uusimman kuorman tuotteet menevät hyllyn perälle jo hyllyssä olevien tuotteiden taakse.

Hyllytystyötä tehdessä on hyvä tarkistaa, että hylly on siisti ja hintaetiketit ovat hyllyn reunassa oikealla paikallaan. Viisainta on samalla tarkistaa jo hyllyssä olevien tuotteiden päiväyksiä ja viedä väärällä paikalla olevat tuotteet omiin hyllyihinsä. Työtä helpottaakseen on hyvä varata rullakkoon tai kärryyn samaan hyllyyn kuuluvat tuotteet, jolloin vähennetään turhaa liikkumista. (Rämö 2006, 69.)

3.3 Elintarviketurvallisuus

Kaikkien elintarvikkeiden tulee olla hyvälaatuisia, tuoreita, mahdollisimman vähän käsiteltyjä, hyvin säilyviä ja turvallisia. Tuotteista tulee antaa luotettavat ja oikeat tiedot. Koska nykyisin tuotanto on monimutkaisempaa ja suurimääräisempää, ovat mahdollisten virheiden terveydelliset ja taloudelliset seuraukset kasvaneet. Tämän vuoksi elintarvikkeiden turvallisuutta seurataan eri tavoilla aina raaka-aineiden kasvattamisesta kauppojen hyllyille saakka. (Evira 2011.)

3.3.1 Omavalvonta

Yrityksen omavalvonta perustuu säännöksiin elintarvike-, terveydensuojelu- ja hygienialaissa (Rämö 2006, 82). Vuodesta 1995 alkaen on jokaisen elintarvikkeiden kanssa työskentelevän yrityksen ollut pakko tehdä kirjallinen omavalvontasuunnitelma ja toteuttaa sitä. Kirjallisten aineistojen laajuus riippuu muun muassa yrityksen toiminnan monialaisuudesta, tuotteiden monipuolisuudesta ja niihin liittyvistä riskeistä. Omavalvontasuunnitelmat muodostavat tärkeän osan yritysten välisestä luottamuksesta. (Evira 2011.)

Kun omavalvontasuunnitelma on tehty, kunnan valvontaviranomaiset tarkistavat sen ja siitä tulee osa yrityksen omavalvontajärjestelmää. Suunnitelma voidaan määrätä täydennettäväksi, korjattavaksi tai muutettavaksi tai voidaan myös määrätä erilaisia näytteidenottoja ja tutkimuksia. Oleelliset muutokset suunnitelmassa on aina hyväksytettävä uudelleen viranomaisilla esimerkiksi tuotevalikoiman muuttuessa erilaiseksi. Kunnan elintarvikeviranomaiset myös auttavat ja opastavat suunnitelmien laatimisessa tarpeen vaatiessa. (Evira 2011.)

Omavalvonnan suunnittelu ja toteutus

Omavalvontajärjestelmä sisältää omavalvontatukijärjestelmän, johon sisältyvät HACCP-järjestelmä, josta kerron tarkemmin luvussa 3.2.2, sekä henkilökunnan hygienia- ja omavalvontakoulutus. Tukijärjestelmään kuuluvat hygieeniset olosuhteet, menettelytavat sekä tuotteet ja niiden valvonta. Suunnitelma tulee kuvata kirjallisesti ja toteutuksesta pidetään säännöllisesti kirjaa.

Euroopan yhteisön direktiivi sekä kotimainen lainsäädäntö elintarvikehygieniasta edellyttävät, että jokainen elintarvikealan toimija selvittää tuotteiden ja toiminnan mahdolliset elintarviketurvallisuutta vaarantavat riskit ja laatii yksityiskohtaisen suunnitelman niiden kontrolloimiseksi. Tätä kontrollointia varten on HACCP-järjestelmä. On huolehdittava, että jokainen yrityksen työntekijä tietää oman osuutensa omavalvonnan toteuttamisesta ja että kirjaukset tehdään ajallaan. Järjestelmän toimivuutta arvioidaan tietyin väliajoin ja kun yrityksen organisaatiossa tai tuotteissa tapahtuu muutoksia. (Evira 2011.)

Omavalvonnan hyödyt

Tärkein omavalvonnan hyöty on, että elintarviketurvallisuus paranee ja riskitilanteet vähenevät. Yrityksen tietoisuus oman toimintansa laadusta paranee lisäten näin ollen yrityksen sisäistä ryhtiä ja jäntevyyttä. Syntyy varmuus toiminnan laadusta ja turvallisuudesta, joka lisää asiakkaiden ja viranomaisten luottamusta ja tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. Usein myös viranomaisvalvonnan tarve ja kustannukset vähenevät ja hävikki pienenee.

Omavalvonnan tukijärjestelmät

Hygienian tukijärjestelmä on keskeisin osa omavalvontaa. Se koostuu erilaisista hygienian osa-alueiden suunnitelmista, ohjelmista ja ohjeista, joihin asianomaiset tulee perehdyttää. Näitä osa-alueiden suunnitelmia ja ohjeita tulee noudattaa, ja niistä pidetään myös kirjaa. Erilaiset ohjeet liittyvät esimerkiksi elintarvikkeiden varastointiin ja käsittelyyn, pakkausmateriaaleihin, henkilökohtaiseen hygieniaan, siivoukseen, takaisinvetoon, haittaeläinten torjuntaan ja ruokamyrkytysepäilyihin.

Jos yrityksen toimintaan liittyy vain vähän riskejä elintarvikkeisiin liittyen, on ohjeistus suppeampaa. Esimerkkinä pelkästään pakattujen tuotteiden kuljetusyritys vastaan päivittäistavarakauppa. Maito, liha, kala ja kananmunat ovat riskiraaka-aineita, joiden jalostamiseen ja käsittelyyn maa- ja metsätalousministeriö antaakin tarkempia ohjeita.

Kaikki tukijärjestelmään ja sen toteuttamiseen liittyvät tiedot on tallennettava niin, että ne voidaan tunnistaa ja jäljentää. Tietoja voidaan käyttää mahdollisissa virhetilan-

teissa virheen rajaamiseen ja tilanteeseen johtaneiden syiden selvittämiseen. (Evira 2011.)

Elintarvikkeiden varastointi

Elintarvikkeita varastoidessa on otettava huomioon tuotteen vaatima lämpötila, kosteus ja tuotteen hajuherkkyys. Erilaisia varastoja ovat kuivavarastot, viileät varastot, kylmävarastot ja pakkasvarastot. Tuoreelle siipikarjalihalle, lihalle ja kalalle on oltava jokaiselle erilliset kylmävarastot. Tuotteet on siirrettävä heti saapumisen jälkeen asianmukaisiin varastoihin. Jos yrityksessä säilötään sekä raaka-aineita että valmiita tuotteita, on varastointi hoidettava siten, etteivät ne pääse kosketuksiin toistensa kanssa. Tällä tavoin ehkäistään saastumista ja lisätään turvallisuutta.

Varastoinnin ohjaukseen ja valvontaan nimetään tuoteryhmäkohtaiset vastuuhenkilöt. Valvonnassa oleellista on säilytystilojen lämpötilojen seuraaminen ja niiden kirjaaminen. Pakkasvarastossa on oltava lämpömittari sekä järjestelmä, jolla lämpötilat kirjataan säännöllisesti ylös. Varastoinnin ohjaus ja valvonta on löydyttävä omavalvontasuunnitelmasta, ja kirjauksia on säilöttävä vähintään vuosi kyseisen elintarvikkeen myynnin, tuotteeseen merkityn vähimmäissäilymisajan tai kuljetuksen päätyttyä. (Evira 2011.)

3.3.2 HACCP

Tämän luvun HACCP-järjestelmän kuvaus perustuu Eviran tietopankin (2011) tietoihin. HACCP-järjestelmällä (Hazard Analysis and Critical Control Points) kohdistetaan valvonnan voimavarat tuoteturvallisuuden kannalta olennaisimpiin kohtiin, jotta mahdolliset terveysvaaraa aiheuttavia tuotteet saadaan vedettyä pois ennen niiden kulkeutumista asiakkaille. HACCP rakennetaan määrittämällä kriittiset hallintapisteet (Critical Control Points) esimerkiksi tuotelinjoittain tai tuotteittain.

Codex Alimentarius julkaisi 1960-luvun lopulla ensimmäisen HACCP-menettelyn soveltamisohjeen. Vähitellen se on sisällytetty lainsäädännöllisiin vaatimuksiin teollisissa maissa – EU:ssa vuonna 1993, ja Suomessa 1995. Uudessa elintarvikelaissa, joka on julkaistu 2006, sitä vaaditaan jokaisessa elintarvikehuoneistossa.

Menettely edellyttää monipuolista asiantuntemusta käsiteltävistä raaka-aineista, tuotteista, elintarvikkeiden käsittelytavoista ja jakeluketjusta. Yrityksen oman asiantuntemuksen lisäksi tarvitaan joskus myös ulkopuolista apua. HACCP:n laatiminen aloitetaan vastuuryhmän nimeämisellä, joka koulutetaan periaatteiden soveltamiseen. Jokaisesta tuotteesta tai tuoteryhmästä tehdään yksityiskohtaiset kuvaukset, joista ilmenee:

- mikä tuote on,
- kenelle se on tarkoitettu,
- miten sitä käytetään ja
- sen raaka-aineet, koostumus, valmistus, pakkaus ja jakelu.

Eri työvaiheet kuvataan tapahtumajärjestyksessä raaka-aineiden vastaanotosta jakeluun, yleensä piirroksena, johon lisätään tuoteturvallisuuden kannalta tärkeitä tietoja. Tätä kuviota kutsutaan myös vuokaavioksi.

HACCP-järjestelmä rakentuu seitsemästä eri periaatteesta, joista kerron seuraavaksi. Nämä periaatteet ovat vaarojen arviointi, kriittisten hallintapisteiden määrittäminen, kriittisten rajojen määrittäminen, kriittisten hallintapisteiden seurantakäytäntöjen laatiminen, korjaavien toimenpiteiden määrittäminen, todentamiskäytäntöjen laatiminen ja HACCP-ohjelman validointi ja HACCP-asiakirjat ja tallenteet sekä niiden hallinta.

Periaate 1: Vaarojen arviointi

On tunnistettava kaikki mahdolliset vaarat, jotka liittyvät elintarviketuotannon eri vaiheisiin raaka-aineista aina kulutukseen asti. Vaarojen vakavuus ja todennäköisyys arvioidaan, ja niiden varalle määritellään ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Erilaisia vaaroja ovat muun muassa ei-toivotut biologiset, kemialliset tai fysikaaliset saastuttajat, pilaajamikrobit, kemialliset ainejäämät ja mekaaniset vierasesineet.

Arvioinnin kattavuuden perustana käytetään aiemmin tehtyjä vuokaavioita ja tuotekohtaisia kuvauksia. Vaarojen vakavuuden määrityksessä keskitytään terveyshaittoihin, ei muihin laatuvirheisiin. Tämä työvaihe nostaa usein esille tarpeita kehittää tuotetta, laitetta, prosessia tai hygieniaa vaaran todennäköisyyden pienentämiseksi. Kuten muissakin omavalvontaan liittyvissä toimissa, tiedot ja johtopäätökset on kirjattava aina muistiin kokonaisuudessaan.

Periaate 2: Kriittisten hallintapisteiden määrittäminen

Työvaiheessa määritellään ne käsittely- ja tuotantoprosessin vaiheet, joita voidaan ohjailla vaaran poistamiseksi tai todennäköisyyden minimoimiseksi. Tällaisia vaiheita voi olla esimerkiksi raaka-aineissa ja niiden tuotannossa, sadonkorjuussa, valmistusohjeissa, valmistusmenetelmissä, kuljetuksissa ja varastoinnissa. Kriittisessä hallintapisteessä voidaan vaikuttaa joko yhteen tai useampaan vaaran esiintymistodennäköisyyteen.

Pisteiden valinnassa käytetään arvioinnista saatuja tietoja ja vuokaavioita. Lisäksi elintarvikevirasto on laatinut niin kutsutun päätöksentekopuun (liite 3), joka osoittaa, etteivät kaikki elintarvikkeen käsittelyn kriittiset tilanteet ole kriittisiä hallintapisteitä. Päätöksentekopuussa vastataan jokaiseen kysymykseen tiettyyn tuotteeseen liittyen, ja jatketaan eteenpäin ohjeiden mukaisesti.
Hallintapisteelle on ominaista, että kyseisestä tilanteesta voi esimerkiksi aiheutua terveysvaaraa, vaaraa voidaan hallita ja että kriittisen rajan ylittyessä turvallisuus voidaan taata korjaavilla toimenpiteillä. Näiden perusteella tyypillisiä kriittisiä hallintapisteitä ovat muun muassa lämpökäsittelyt, pakkaaminen, jäähdytys- ja pakastus ja säilöntäaineen lisäämistoimet.

Periaate 3: Kriittisten rajojen määrittäminen

Kriittinen hallintapiste on hallinnassa, kun sille on asetettu tavoitetasot ja kriittiset rajat, joita noudatetaan. Kriittiset rajat ovat aina minimi- ja maksimiarvoja, ja ne voivat olla esimerkiksi erilaisten ominaisuuksien mittaustuloksia tai muita arviointituloksia. Ominaisuuksien mittaustulokset voivat perustua esimerkiksi lämpötilaan, kosteuspitoisuuteen, pH:hon, suolapitoisuuteen tai johonkin aistinvaraiseen ominaisuuteen, kuten makuun.

Jokaiselle kriittiselle hallintapisteelle määrätään joko yksi, tai useampi kriittinen raja, jonka perusteella lajitellaan hyväksyttävät ja ei-hyväksyttävät tuotteet. Samalla tuotteille määritellään myös hälytysraja, joka kertoo kriittisen rajan lähestymisestä. Tällöin muokkaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä ennen vaaran tulemista.

Periaate 4: Kriittisten hallintapisteiden seurantakäytäntöjen laatiminen

Kriittisten hallintapisteiden seuranta on jatkuvaa ennalta sovittujen mittausten ja havaintojen avulla. Näitä varten laaditaan seurantajärjestelmä, jolla varmistetaan pisteiden olevan hallinnassa. Seurannalla voidaan todeta, pysytään kriittisten rajojen sisäpuolella vai lähestytäänkö niitä.

Seurantakäytännöt suunnitellaan, kuvataan ja ohjeistetaan. Ohjeistuksessa kerrotaan kuka seuraa, mitä seurataan, kuinka usein, kuinka tulokset ilmoitetaan ja kenelle poikkeamista ilmoitetaan. Seurantatiheyden tulee olla riittävä, ja menetelmien nopeita mahdollisten korjaavien toimien varalta. Mittaus- ja seurantatulokset tallennetaan tunnistettavasti ja jäljiteltävästi.

Periaate 5: Korjaavien toimenpiteiden määrittäminen

Tässä työvaiheessa määritellään ne toimenpiteet, joihin ryhdytään hallintapisteiden ollessa ei-hallinnassa. Jokaiselle hallintapisteelle laaditaan oma ja sopivin toimenpide, jolla tilanne saadaan hallintaan ennen vaaran syntyä. Toimenpiteitä voi olla esimerkiksi lämpötilan korjaus, laitteiden huolto tai pH:n säätö.

Tuotteille, jotka on valmistettu poikkeaman aikana, suoritetaan asianmukaiset uudelleenjärjestelyt esimerkiksi uudelleenkuumennuksen tai takaisinvedon muodossa. Kun tilanne on saatu hallintaan, selvitetään poikkeaman syy ja muokataan toimintaa siten, ettei sama poikkeama toistuisi. Kaikki korjaavat toimenpiteet ja uudelleenjärjestelyt kirjataan HACCP-kirjanpitoon.

Periaate 6: Todentamiskäytäntöjen laatiminen ja HACCP-ohjelman validointi

Yrityksessä sovitaan todentamiskäytännöt, joiden avulla varmistutaan HACCP-järjestelmän toimivuudesta. Todentamisella haetaan vastausta kysymykseen: toimitaanko elintarviketurvallisuuden eteen niin kuin ohjelmassa on kuvattu. Tällöin tarkistetaan kaikki aiemmat suunnitelmat, ohjeet, tallennetut seurantatiedot ja mittalaitteiden toimivuus. Todentaminen tehdään säännöllisin väliajoin, ja sen suorittaa sellainen henkilö, joka ei vastaa seurannasta.

Validoinnilla tarkoitetaan arviota siitä, onko ohjelma laadittu oikein, toteutetaanko sitä ja riittääkö se takaamaan tuotteiden turvallisuuden. Validointi on syytä tehdä HACCP-järjestelmän käyttöönottovaiheessa sekä silloin, kun prosessia tai tuotteita muutetaan tai on aiheutunut terveysvaaraa tai kriittiset rajat ylittyvät toistuvasti. Sekä todentaminen, että validointi on dokumentoitava.

Periaate 7: HACCP-asiakirjat ja –tallenteet sekä niiden hallinta

HACCP-dokumentit koostuvat asiakirjoista ja tallenteista. Asiakirjoja ovat muun muassa tuotteittain tai tuotelinjoittain laaditut HACCP-ohjelmat, vuokaaviot, tuotekuvaukset, seuranta- ja mittausohjeet ja raaka-aineita ja tuotteita koskevat tiedot ja hyväksymiskriteerit. Jokaisessa yrityksessä sovitaan erikseen, kuka saa päivittää näitä asiakirjoja, ja kuinka mahdolliset uudet versiot otetaan käyttöön.

HACCP-tallenteita ovat esimerkiksi kriittisten hallintapisteiden mittaustulokset sekä korjaavien toimenpiteiden, validoinnin ja todentamisen raportit. Tallenteita ei saa muokata, ja ne on oltava jäljennettävissä ja tunnistettavissa. Niitä tulee säilyttää kaksi vuotta ja vähintään kuusi kuukautta yli tuotteen myyntiajan.

3.4 Tavaran tilaaminen ja vastaanotto

Päivittäistavarakauppoihin tilataan erilaisia tuotteita jopa useasti päivässä. Tilaukset on tehtävä huolellisesti, sillä niiden oikeellisuus on olennainen osa kaupan tulosta. Oikeilla tilausmäärillä vaikutetaan varastomääriin ja hävikkiin, ja näin ollen voidaan joko parantaa tai huonontaa tulosta. Tilaus on aina suunniteltu toimenpide, jonka vuoksi ennakoimattomuus ja suunnittelemattomuus voivat johtaa vastaavasti tehokkuuden ja tuloksen huonontumiseen.

Sen lisäksi, että tilaukset voidaan suorittaa puhelimitse tai tietokoneella, on olemassa erilaisia tilausjärjestelmiä. Yksi esimerkki on, että kassajärjestelmä laskee ostettujen tuotteiden perusteella tilausehdotelman, jonka henkilökunta hyväksyy ja laittaa tilaukseen. Kassajärjestelmän kautta voidaan myös tehdä automaattitilauksia. Yleisempi käytäntö kuitenkin on, että henkilökunta tilaa tuotteet joko puhelimitse tai päätteellä.

Tilaukset tehdään tuotteen menekin mukaan. Menekkiä tulee arvioida esimerkiksi ajankohdan, sesongin tai tulevan kampanjan mukaan. Esimerkiksi viikonloppuisin on alkoholituotteiden myynti korkeammalla, mitä arkipäivinä. Kaikkia tuotteita tulisi löytyä hyllystä koko päivän ajan, mutta silti on varottava turhaa varastointia.

Tilauskirja on hyvä apuväline tilausten suunnittelussa. Siihen kirjataan ylös jokaisen tuotteen tilausmäärät ja menekit, ja niiden avulla voidaan suunnitella seuraavan tilauksen kokoa ja ajankohtaa. Nykyisin on myös kannettavia tilauspäätteitä, joilla tilaukset tehdään hyllyn reunassa olevaa viivakoodia hyväksikäyttäen. Tämä laite muistaa edelliset tilausmäärät valmiiksi, jolloin ei tarvita käsin tehtyjä kirjauksia. Kannettava laite voi myös lähettää tietokoneelle tilausehdotelman, jonka henkilökuntaan kuuluva henkilö hyväksyy ja näin ollen vahvistaa tilauksen. (Rämö 2006, 63–64.)

Tavaran vastaanotto

Omavalvonnan säännökset sanovat, että päivittäistavarakaupassa on suoritettava saapuville tuotteille vastaanottotarkastus. Tietynlaisia tuotteita vastaanotettaessa on käytettävä apuvälineitä tarkistuksen tekoon. Esimerkiksi pakasteita vastaanottaessa käytetään yleensä laserlämpömittaria, jolla on nopea selvittää onko tuote oikeassa lämpötilassa ja näin ollen myyntikelvollinen. Kiloittain tilattavia tuotteita varten on erilaisia nostolaitteita, jotka mittaavat painon. Joskus on myös tehtävä aistinvaraisia tarkastuksia esimerkiksi tuoreen lihan ja kalan kanssa. Tällöin tarkastuksen ja tilauksen suorittaa yleensä joku kokenut myyjä.

Vastaanottotarkastus on tärkeä myös siksi, että kaupan vastuu tuotteesta alkaa silloin, kun tuote luovutetaan lastauslaiturilla. Jos mahdollista, vastaanottotarkastus olisi hyvä tehdä heti tuotteita luovuttaessa, kuljettajan ollessa paikalla. Täten on nopeampaa ja helpompaa keskustella jatkotoimenpiteistä. Tämän lisäksi on reklamoitava ohjeiden mukaisesti. Usein vastaanottotarkastukset suoritetaan kuormaa purkaessa, mutta se on myös mahdollista ennen tai jälkeen purkamisen. (Rämö 2006, 65–67.)

3.5 Hävikki

Hävikki tarkoittaa varastosta tai myymälästä katoavia, vahingoittuvia tai pilaantuvia tuotteita, joita ei voida myydä, mutta joista kauppa joutuu maksamaan. Tällaiset tuotteet vähentävät kannattavuutta, joten on tärkeää, että hävikkiä pyritään pienentämään kaikin mahdollisin keinoin. Hävikit jaetaan yleensä neljään eri kategoriaan: hyväksyttävään, hallinnolliseen, pilaantumiseen tai rikkoutumiseen ja varkauteen.

Hyväksyttävä hävikki johtuu tuotteiden myyntikunnostuksesta tai valmistamisesta. Lisäksi on niin kutsuttua luonnollista hävikkiä, joka johtuu esimerkiksi palvelutason ylläpitoon liittyvästä hävikistä. Luonnollista hävikkiä on helposti pilaantuvien tuotteiden, esimerkiksi leipien ja tuorelihojen osastoilla, joissa tuotteet vanhenevat helposti eikä niitä voida enää myydä asiakkaille. Hinnoittelulla voidaan varautua tämänlaatuiseen hävikkiin, esimerkiksi alentamalla seuraavana päivänä päiväysmerkinnän saavuttavien tuotteiden hintaa puolella tai jollain muulla prosenttimäärällä. (Rämö 2006, 72.)

Hallinnollista hävikkiä syntyy asiakirjojen huolimattomasta tarkastuksesta vastaanottotarkistuksen yhteydessä ja reklamaatioiden laiminlyönnistä. Myös rahastus- ja alennusvirheet kuuluvat tähän ryhmään. Tämän vuoksi tuotteiden tarkistajien ja kassahenkilökunnan on oltava tarkkaavaisia, kuinka paljon he antavat alennusta mistäkin tuotteesta.

Pilaantumis- tai rikkoutumishävikkiä syntyy silloin, kun tuote tai sen pakkaus rikkoutuu, kuivuu, kastuu tai tulee muuten myyntikelvottomaksi. Myös tuotteet, joissa on parasta ennen tai viimeinen käyttöpäivä-merkintä umpeutunut, ja joita ei ole saatu myytyä kuuluvat tähän ryhmään. Pilaantumishävikkiä pyritään estämään samalla tavalla, kuin luonnollista hävikkiä, eli alentamalla pian pilaantuvien tuotteiden hintoja. (Rämö 2006, 73.)

Varkaushävikki on kiusallinen ongelma kaupoille. On haastavaa saada luotettavia lukuja sen kertomiseksi, mutta sen arvioidaan olevan noin prosentin luokkaa. Varkaushävikkiin sisältyvät sekä asiakkaiden maksamatta viemät että henkilökunnan hyllystä tai varastosta ottamat tuotteet. Vaikka kaupat eivät itse voi suoranaisesti hallita tätä hävikkiä, on niiden investoitava suuria määriä esimerkiksi kameravalvontaan, vartijoihin ja tuotesijoitteluun varkauksien pienentämiseksi. Suurin varkaushävikkiä aihe-

uttava ryhmä onkin pienet, kalliit ja helposti eteenpäin myytävät tuotteet, kuten kosmetiikka, tupakkatuotteet ja elektroniikka. Tämän vuoksi useissa kaupoissa tällaiset tuotteet on sijoitettu näkyvälle paikalle, josta myös henkilökunnan on helppo valvoa asiakkaita ja tuotteita.

Kaikkia näistä hävikeistä pyritään vähentämään erilaisilla toimilla. Tilaustoiminnan suunnittelu, tuotteiden huolellinen käsittely myyntikunnostuksen ja purkamisen aikana, oikeanlainen säilytys, oikeanlainen reklamointi ja vastaanottotarkastuksen suorittaminen vähentävät hallinnollista- ja pilaantumishävikkiä, kun taas myymälävalvonta ja turvajärjestelmät varkaushävikkiä. On myös olemassa erilaisia koulutuksia, joissa neuvotaan ja opetetaan muita tapoja hävikin pienentämiseksi. (Rämö 2006, 72-74.)

Vuonna 2007 Pohjois-Amerikka, ja varsinkin Yhdysvallat oli keskittänyt eniten resursseja varkaushävikin pienentämiseen, kun taas vähiten siihen oli keskitytty Aasiassa. Useimmissa maissa noin kolmannes turvallisuuslaitteistoista ja -henkilökunnasta on rahoitettu varkauksien pienentämiseen. Vaikka pääosa varkaushävikistä on asiakkaiden aiheuttamaa, myös työntekijöiden varastamien rahojen ja tuotteiden määrä on nousussa. (The Global Retail Theft Barometer 2007, 3-7.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsittelen laadullista tutkimusmenetelmää. Samalla käsittelen raportin luotettavuutta ja pätevyyttä, joita sovellan omaan opinnäytetyöhöni luvussa 6.2. Sen lisäksi kerron hieman toimeksiantajayrityksestä ja ketjusta.

4.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajayritys on päivittäistavarakauppa, joka on avattu marraskuussa 2007. Yrityksen liikevaihto on koko olemassaolon ajan ollut noususuhdanteinen ollen vuonna 2008 hieman yli 7 miljoonaa ja vuonna 2010 noin 9,5 miljoonaa. Yritys työllistää kauppiaan lisäksi vakituisena 24 työntekijää. Lisäksi on muutama opiskelija osa-aikaisessa työsuhteessa tai työharjoittelussa. Myös vuokratyövoimaa käytetään viikoittain kassa- ja hyllytystyöhön. Yrityksen arvoihin kuuluu hyvä ja avoin työympäristö,

yhteiskunnallisen vastuun kantaminen, laadukas asiakaspalvelu ja parhaat ruokaratkaisut. (Kauppias 2011.)

Pari ensimmäistä olemassaolovuottaan yrityksellä oli vahva, samankokoinen kilpailija lähietäisyydellä. Vuonna 2010 kilpaileva yritys kuitenkin suljettiin, ja lähialueen kilpailu loppui. Toimeksiantajayritys on nykyisin ainoa isohko päivittäistavarakauppa kyseisessä kaupunginosassa, ja sen vuotuinen asiakasmäärä on hieman yli 800 000 henkeä.

Ketju toimii usealla eri toimialalla monessa Euroopan maassa. Se listattiin pörssiin noin 50 vuotta sitten, ja sen liikevaihto on lähes 9 miljardia euroa vuodessa. Ketju työllistää noin 22 000 henkilöä, ja ketjun kaupoissa käy yli miljoona asiakasta päivittäin. Ketjun arvoihin kuuluvat samat asiat, kuin toimeksiantajayrityksellekin: asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunteminen ja täyttäminen, markkinoiden parhaiden tuotteiden tarjoaminen, hyvä ja avoin työyhteisö ja eettisesti hyväksyttävä toiminta. (Ketju 2011, 2-4.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista, eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Määrällinen eli kvantitatiivinen tapa ei olisi vastannut tarpeisiini, koska aiheesta ei ole tarpeen saada monen henkilön erilaisia tietoja erilaisten kyselyjen tai mittausten avulla.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimustavassa on monia erilaisia lajeja ja suuntauksia, joita käytetään eri tieteenaloilla. Kaikille niille on kuitenkin yhteistä, että tutkimuksessa keskitytään laatuun ja merkityksiin määrän sijaan. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat esimerkiksi:

- kokonaisvaltainen tiedon hankinta
- ihmisten suosiminen tiedon lähteenä eri mittausvälineiden sijaan
- aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu
- näkökulmien ja ”äänen” käyttö aineiston hankinnassa esimerkiksi haastattelujen, havainnoinnin ja dokumenttien analysoinnin kautta
- kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla

- tutkimussuunnitelman muokkautuminen tutkimuksen aikana
- tapauksien ainutlaatuisuus. (Hirsijärvi ym. 2004, 151–155.)

Kaikkia tutkimuksia pyritään arvioimaan reliaabeliuden ja validiuden kannalta sen valmistuttua. Reliaabelius tarkoittaa tuloksien toistettavuutta – kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliutta voidaan mitata usealla eri tavalla, esimerkiksi kahden arvioijan päätyessä samaan tulokseen, tai kun sama kysely toteutetaan kahdesti ja saadaan samat tulokset. Laadullisen tutkimuksen reliaabeliutta on vaikeampi arvioida, mitä määrällisen tutkimuksen.

Grönfors (1982, 175–176) kertoo kolme eri tapaa, joilla voidaan mitata laadullisen tutkimuksen luotettavuutta: ilmiön yhdenmukaisuuden julki tuontia eri tavalla, kuin tutkimuksessa alun perin on se tehty, havainnointikertojen lisääminen ja usean havainnoitsijan käyttö. Havainnointikertojen lisäämisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi haastattelututkimuksessa haastattelujen toistoa samoille henkilöille kysymysten muokkauksella kysymysten sisältöä muokkaamatta. Useamman havainnoitsijan menetelmässä samaa aineistoa analysoi myös muut henkilöt päätutkijan lisäksi. Tämä voi kuitenkin helposti johtaa liian laajaan aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 214–215.)

Validius tarkoittaa pätevyyttä, eli mittaako ja selittääkö tutkimus sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiusongelmia voi tuottaa esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset, jotka vastaaja voi tulkita eri tavoin kuin tutkija itse. Tämän vuoksi esimerkiksi kyselylomakkeen tekoon tulisi käyttää paljon aikaa, ja se tulisi esiluetuttaa ja testata jollain ulkopuolisella henkilöllä ennen tutkimukseen osallistuville lähetystä. (Hirsijärvi ym. 2004, 216–217.) Tämän tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta arvioin myöhemmin luvussa 6 Johtopäätökset.

4.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa voi olla hankalaa määrittää oikean kokoinen aineisto. Siinä, missä määrällisessä tutkimuksessa otos voi olla sata henkeä, voi se laadullisessa tutkimuksessa olla vain yksi ainoa haastattelu. Määrällisessä tutkimuksessa vaaditaan kuitenkin tarpeeksi suurta otoskokoa, jotta tuloksia voidaan yleistää, mutta laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on aina tapauskohtainen.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetäänkin joskus termiä saturaatio. Se tarkoittaa, että aineistoa kerätään niin kauan kuin saadaan tutkimuksen kannalta uutta ja tarpeellista tietoa. Kun esimerkiksi haastateltavat alkavat kertoa samoja tietoja yksi toisensa jälkeen, on tutkija saavuttanut saturaatiopisteen. Tutkijan kokemus ja oppineisuustaso muokkaa paljolti saturaatiota, samoin kuin jokaisen laadullisen tutkimuksen ainutkertaisuus. (Hirsijärvi ym. 2004, 170–171.) Näin ollen voidaan olettaa, että ensitutkimustaan tekevä ammattikorkeakouluopiskelija keräisi saturaatio-menetelmällä suuremman aineiston, kuin monta kymmentä vuotta tutkimuksia ammatikseen laatinut tohtori.

Määrällisen tutkimuksen aineistot ovat yleistämistarkoituksessa hankittuja. Laadullisessa tutkimuksessa päätelmiä ei tehdä ajatellen vain yleistystä. Alkuperäinen, aristoteelinen ajatus kuitenkin on, että yksityisessä toistuu yleinen. Näin ollen tutkittaessa yksityistä tarpeeksi ja tarkasti, saadaan esiin se ilmiö, joka toistuu yleisellä tasolla samantyyppisissä tapauksissa. (Hirsijärvi ym. 2004, 171.)

Hankin tämän opinnäytetyön aineistot toimeksiantajayrityksen kauppiaalta. Olen käyttänyt tämän tutkielman tuloksiin aineistona vuosien 2010 ja 2011 leipäosaston budjettiseurantaa, tuoteryhmäkohtaisia menekkiraportteja, koko yrityksen tulosseurantakorttia ja otteita tilinpäätöksistä vuosilta 2009 ja 2010. Lisäksi olen käynyt kauppiaan kanssa kirjeenvaihtoa sähköpostitse maaliskuun 2011 aikana. Viestit pidetään salassa kauppiaan pyynnöstä, mutta ne koskivat yritystä itsessään ja sen käyttämää budjetointimenetelmää. Analysoin aineistoja omien tietojeni ja toimeksiantajalta saatujen ohjeiden mukaisesti hyödyntäen viitekehyksen tietoja budjetoinnista. Pyrin löytämään aineistoista tiettyjä, samansuuntaisia poikkeamia jotka toistuvat usein, ja joihin voin tehdä muutosehdotuksen. Tutkin aineistoja periaatteessa yksi kerrallaan, luku kerrallaan ja sen rinnalla kokonaisvaltaisesti.

Viitekehyksen lähdeaineistoon olen soveltanut Hirsijärven (2004) selittämiä lähdekritiikin seikkoja, joita ovat kirjoittajan tunnettuus ja arvovalta, lähteen ikä ja lähteen uskottavuus (102–103). Lähes kaikki lähteeni ovat 2000-luvulta, jonka katsoin olevan tarpeeksi tuoretta tietoa. Liiketalouden ja kaupan alalla tavat, määräykset ja ohjeet voivat vaihdella tiuhaankin tahtiin, joten karsin yli kymmenen vuotta vanhat teokset minimiin. Internet-lähteissä olin entistä tarkempi lähteen uskottavuudesta. Esimerkiksi Elintarviketurvallisuusviraston sivuston tietojen tiedän olevan ajan tasalla ja todenmu-

kaisia, koska kyseessä on tärkeä ja vakava organisaatio, jolta myös yrittäjät hankkivat tietoja omaa liiketoimintaansa varten.

5 LEIPÄOSASTON BUDJETTISEURANTA

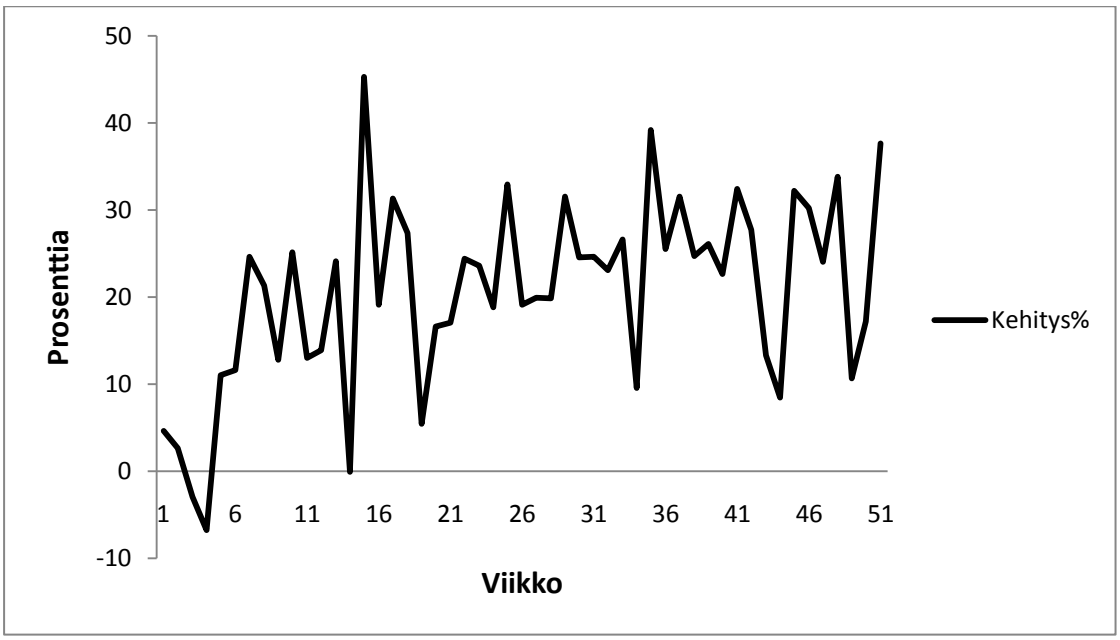
Toimeksiantajayrityksen budjetin laativat osastovastaavat yhdessä kauppiaan kanssa. Yrityksen tilikausi päättyy tammikuun viimeinen päivä, ja budjetti laaditaan helmikuussa edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin perustuen. Mahdolliset hinnankorotukset ja -alennukset huomioidaan lukuja tehdessä. Isoimmat sesongit, kuten juhlapyhät, tulee arvioida joka vuodelle eri tavalla; esimerkiksi pääsiäinen vaihtelee paikkaansa kalenterissa saaden aikaan menekkiä toisinaan huhtikuulle ja toisinaan maaliskuulle.

Budjettipohjana toimii 12 kuukauden rullaava budjetti, joka tulee ketjulta valmiina. Sen perusteella yritys laatii koko yrityksen kattavan budjetin. Osastokohtaisiin budjetteihin käytetään tuloskorttia, johon on asetettu tavoitteet tulevan kauden myynnille, tuotolle ja hävikille. Budjetissa voidaan ottaa huomioon myös esimerkiksi työtehoja ja työtuottoja, mutta toimeksiantaja on keskittänyt budjetointinsa myynti-, tuotto- ja hävikkitasolle.

Budjetin lisäksi tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten tavoitteeseen päästään. Tuloskortilla seurataan toteumia viikko- ja kuukausitasolla, joka on rullaavalle kuukausibudjetille tyypillistä. Myös yrityksen toimiala vaikuttaa tiheään seurantaan. (Kauppias 2011.)

5.1 Vuoden 2010 toteutuneiden lukujen analysointi

Koska toimeksiantajayrityksen budjetointi painottuu myyntiin, hävikkiin ja tuottoon, en itsekään kiinnitä huomiota työtehoon ja –tuottoon, vaikka niistä tietoja on aineistoissa. Kuten kuviosta 1 (sivu 33) voidaan havaita, ovat toimeksiantajayrityksen myyntiluvut olleet lähes joka viikolla edellisvuoden samaan ajankohtaan verrattaessa paremmat. Kuvion 0-jana kuvastaa vuoden 2009 viikkojen myyntiä. Ainoastaan viikoilla 3, 4 ja 14 on saavutettu edellisvuotta huonompi myynti.



KUVIO 1. Myynnin kehitys prosentteina vuonna 2010 verrattuna vuoteen 2009

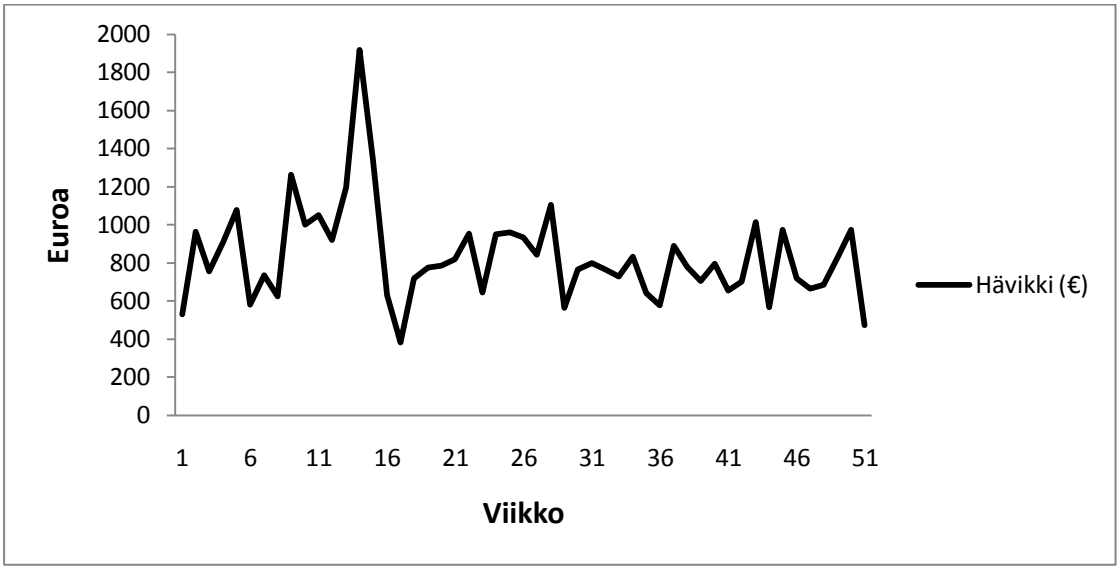
Myyntilukujen paranemiseen vaikuttaa kilpailevan yrityksen lakkauttaminen helmikuun 2010 alussa. Näin ollen toimeksiantajayritys jäi lähialueen ainoaksi päivittäistavarakaupaksi. Viikon 14 myynnin väheneminen vuoden 2009 tasolle selittyy pääsiäisellä, jonka vuoksi yritys oli suljettuna osan viikosta.

Budjettipoikkeama myyntien osalta on ollut lähes koko vuoden miinuksella, joka tarkoittaa että budjetoitu summa on ylittynyt. Tällöin budjetti on ylijäämäinen. Ensimmäisen kuukauden jälkeen budjettipoikkeama on ollut välillä -4,3 ja -5,3. Tämän jälkeen luvut kuitenkin pysyttelevät lähempänä nollaa. Budjetti on ollut ylijäämäinen kolmellatoista viikolla vuoden aikana.

Myyntien kasvutavoite vuodelle 2010 oli 27,1 %. Kuitenkin vuoden 2010 keskiarvoprosentti myyntien kasvussa oli vain 20,6. Yrityksen kokoon ja sijaintiin nähden tulos on hyvä, mutta tavoite hieman liian korkealla.

Hävikin käyrä (kuvio 2, 34) seuraa jonkin verran myyntien käyrää. Kun myynnit ovat olleet vähäiset, vastapainoksi hävikkimäärä suurenee. Suurin hävikkipiikki on tullut viikolla 14, jolloin myös myynnit olivat laskussa pääsiäisen vuoksi. Viikolla 17 hävikki on ollut erityisen pieni, alle 400 euroa. Yleisin hävikkimäärä on 500-1 000 euroa poikkeuksia lukuun ottamatta.

Viikolla 14 hävikki oli kuitenkin poikkeuksellisen suuri, lähes 2 000 euroa. Kuten aiemmin mainittu, pääsiäinen piti liikkeen kiinni osan viikosta. Pääsiäinen on aina loppuviikolla, jolloin suurin osa leipätuotteista saavuttaa viimeisen käyttöpäivänsä, ja ne tulee vetää myynnistä. Näin ollen hävikki on kasvanut muutaman päivän vuoksi niinkin suureksi.

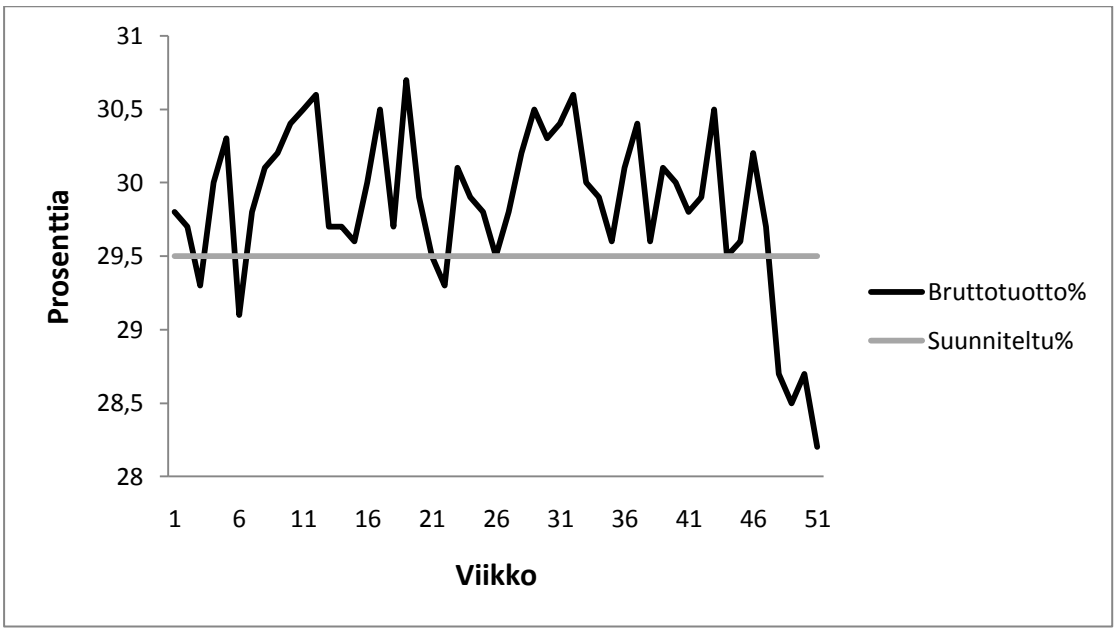


KUVIO 2. Hävikki euroina vuonna 2010

Yrityksen suunniteltu hävikkiprosentti on joka viikolle 4,6. Toteutunut keskiarvo vuonna 2010 oli 4,9 %. Kesälomakaudella, eli viikoilla 32–42, hävikki ei ole ylittänyt tavoiteprosenttirajaa kuin kahdesti, vaan on pysytellyt lähempänä noin 3,5 %.

Bruttotuoton osalta yritys on onnistunut pysymään budjetoiduissa summissa. Budjetti-poikkeama on koko vuoden lähellä nollaa alle 1 yksikön heitoilla. Ainoastaan vuoden alussa poikkeama on suurempi, johtuen silloin vielä auki olleesta kilpailijasta.

Kuviossa 3 (sivu 35) on nähtävänä yrityksen bruttotuottoprosenttien suunnitelma ja toteuma. Suunniteltu tuottoprosentti oli 29,5, ja keskiarvoksi saatiin 29,8. Kuten kuvi-osta 3 voidaan nähdä, tuotto on ollut suuren osan vuodesta yli 30 %, lukuun ottamatta loppuvuoden hiljenemistä joulun ja lomien vuoksi.



KUVIO 3. Bruttotuottoprosentti viikoittain vuonna 2010

Bruttotuoton kehitys vuoteen 2009 verrattuna on ollut positiivista lukuun ottamatta viikkoja 3 ja 4. Parhaillaan on päästy lähes 45 % kasvuun vuoteen 2009 verrattuna. Budjettipoikkeamat ovat olleet erittäin pieniä, alle yhden yksikön molempiin suuntiin.

Liitteessä 4 on taulukko, jossa leipäosaston myyntiä on jaoteltu 30 eri tuoteryhmän mukaan. Siitä voidaan huomata, että ylivoimaisesti eniten myyntiä on tummissa palaleivissä. Muita paljon myyviä ryhmiä ovat vaalea viipaleleipä, vaaleat sämpylät ja kokonainen vaalea leipä.

5.2 Vuosien 2010 ja 2011 budjettitoteutumien vertailu

Tässä luvussa analysoidaan vuoden 2011 ensimmäisen neljänneksen toteutuneita lukuja viikoilla 1-11. Vertailukohdaksi on otettu vuoden 2010 toteutumasta saman aikavälin luvut. Kuten aiemminkin, analysointi sisältää luvut myynnistä, hävikistä ja tuotosta.

Yrityksen myynnit ovat vuoden 2011 ensimmäisten kolmen kuukauden aikana nousseet vuoteen 2010 verrattuna (taulukko 3, 36). Keskimääräinen myyntien nousu on noin 1800 euroa. Ainoa huonompi tulos on ollut viikolla seitsemän, mutta sekin on vähäinen. Vuoden 2011 ensimmäisen kuukauden huomattavasti suuremmat myynnit selittyvät sillä, että kilpaileva yritys oli toiminnassa vielä tammikuussa 2010, ja kilpai-

lutilanne oli toinen. Vuoden 2011 luvut on saatu tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole samankokoista ja –tasoista kilpailijaa lähialueella, ja sillä on johtava markkina-asema.

TAULUKKO 3. Myynti, tuhatta €

Vuosi	2010	2011
Viikko		
1	14,6	17,7
2	15,4	17,6
3	14,4	17,9
4	14,6	18,3
5	18,6	20,4
6	18,6	18,9
7	19,9	19,4
8	18,2	19,9
9	17,9	19,4
10	17,7	19
11	17	18,1

Toisin kuin vuonna 2010, myyntien budjettipoikkeamat ovat vuoden 2011 ensimmäisten viikkojen ajan olleet positiivisia yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Siinä, missä edellisen vuoden budjettipoikkeamat myyntien osalta ovat olleet -2500 eurosta jopa -5300 euroon, ovat ne olleet vuonna 2011 keskimäärin 2000 euroa plussaa. Kehitystä siis on tapahtunut parhaillaan yli 7000 euroa.

Vuoden 2010 ensimmäisellä puoliskolla (viikot 1-26) leipäosaston myyntien osuus koko yrityksen myynneistä oli 9,3 %. Vuoden 2011 ensimmäisen neljänneksen aikana se on noussut 0,1 prosenttiyksiköllä ollen 9,4 %. Myyntiosuuksien budjettipoikkeamat pysyttelevät -0,9 ja 0,4 prosenttiyksikön välillä. Osaston myynnit eivät siis vaihtele paljoakaan vuoden aikana yrityksen kokonaismyynteihin verrattaessa.

Hävikki on pienentynyt vuodesta 2010 keskimäärin 140 euroa viikolta (taulukko 4, 37). Suurin parannus tapahtui viikolla viisi, jolloin myös myynnit olivat poikkeuksellisen suuret edelliseen vuoteen verrattuna. Luonnollista on, että myyntien kasvaessa vähemmän tuotteita jää hyllyihin ja sitä kautta hävikkiin. Viikoilla kahdeksan ja yhdeksän hävikkiä on saatu vähenemään huomattavia määriä, jopa yli 400 euroa.

TAULUKKO 4. Hävikki, €

Vuosi	2010	2011
Viikko		
1	531	794
2	963	659
3	756	749
4	910	803
5	1078	512
6	579	829
7	736	461
8	623	289
9	1264	861
10	1000	915
11	1051	1090

Vuoden 2011 hävikkiprosentiksi on suunniteltu joka viikolle 4,7. Alkuvuoden myynti- ja hävikkilukuja vertaamalla voidaan havaita, että tavoitteessa on toistaiseksi pysytty kiitettävän hyvin. Ainoastaan viikolla 11 toteutunut suurehko hävikkimäärä nostaa hävikkiprosentin kuuteen. Keskimääräinen hävikkiprosentti on siitä huolimatta ollut 3,9. Viikolla kahdeksan hävikin ollessa erityisen pieni muodostuu hävikkiprosentiksi vain 1,5. Vuonna 2010 ensimmäisten 11 viikon aikana keskimääräinen hävikkiprosentti oli 5,1.

TAULUKKO 5. Bruttotuotto, tuhatta €

Vuosi	2010	2011
Viikko		
1	4,4	5,3
2	4,6	5,1
3	4,2	5,3
4	4,4	5,4
5	5,6	6
6	5,4	5,4
7	5,9	5,8
8	5,5	6
9	5,4	6
10	5,4	5,9
11	5,2	5,5

Kuten myynti ja hävikki, on myös yrityksen bruttotuotto ollut noususuhdanteista vuoden 2011 aikana (taulukko 5, 37). Keskimääräinen nousu viikoittain on ollut 500 euron luokkaa. Ainoastaan viikolla seitsemän on tapahtunut hento notkahdus.

Bruttotuottotavoiteprosentti on nostettu vuoden 2010 29,5:sta 29,8:aan. Tavoite on mahdollinen toteuttaa, sillä vuonna 2010 keskimääräinen bruttotuottoprosentti oli sama, vaikka myynnit olivat pienemmät.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kirjoitan muutamia muokkausehdotuksia osastobudjettiin viikoille 27–52. Ehdotukset ovat omia mielipiteitäni ja laskelmiani. Käyn myös läpi tämän opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia.

6.1 Muokkausehdotuksia osastobudjettiin

Loppuvuoden budjetissa tulee ottaa huomioon, että viikolla 45 avataan uusi, samankokoinen päivittäistavarakauppa lähialueelle, joka lähes poikkeuksetta laskee yrityksen myyntejä. Edellisen kilpailijan sulkeminen nosti myyntejä keskimäärin 20,6 %, joten luultavasti samantasoista laskua voidaan odottaa loppuvuodeksi.

Jos yrityksen kehitys jatkuu muutoin vuoden 2010 kaltaisena myös läpi vuoden 2011, voidaan bruttovoittoprosenttitavoitetta nostaa hieman korkeammaksi. Vuoden 2010 asetettu tavoite ylitettiin 0,3 prosenttiyksiköllä, vaikka loppuvuoden prosentit olivatkin keskiarvoa pienemmät (kuvio 3, 35). Näin ollen bruttovoittoprosentiksi voitaisiin asettaa jopa 30,0 %, ja olisi todennäköistä saavuttaa ja ylittää sekin tavoite.

Hävikkiprosentin ollessa keskimäärin 3,9 vuoden 2011 ensimmäisellä neljänneksellä, kun se oli 5,1 % vuonna 2010, voidaan olettaa että se ei nouse yhtä korkeaksi missään vaiheessa vuotta. Hävikkitavoitetta voitaisiin laskea jonkin verran. Hävikkiprosentti voisi nousta kahdella tai kolmella viikolla yli kymmeneen prosenttiin, ja silti keskiarvoksi saataisiin alle 4,3 jos muutoin luvut kestävät samankaltaisena kuin alkuvuodesta. Sopiva hävikkiprosentti voisi olla esimerkiksi 4,2–4,3.

Vuonna 2010 myynnit olivat noin 890 000 euroa. Vuodelle 2011 budjetoitu myynti on noin 880 000 euroa. Karkeasti laskien, huomioimatta erilaisia sesonkeja, ensimmäisen neljänneksen myynnit kerrottaessa koko vuodelle tulokseksi tulisi hieman yli 826 000 euroa. Erilaiset lomasesongit ja juhlapyhät ovat kuitenkin vuonna 2010 nostaneet myyntejä monella tuhannella eurolla viikossa, ja näin ollen budjetoitu myynti on mahdollista saavuttaa.

Budjettipoikkeamien ollessa jatkuvasti tuhannesta eurosta jopa kolmeen tuhanteen plussan puolella, voidaan odottaa myyntitavoitteen ylitystä. Tätä tukee myös laskelma siitä, että keskimääräinen viikkomyynti koko vuonna 2010 oli noin 17 100 euroa, ja vuoden 2011 alussa se on jo 18 800 euroa, eli 1 700 euroa enemmän. Tällaisella keskiarvolla myynnit olisivat vuodessa jopa 977 000 euroa. Ottaen huomioon tulevan uuden kilpailutilanteen ja mahdolliset muutokset myynneissä (8 viimeistä viikkoa myynti noin 15 000 euroa, -20 % keskiarvosta), saadaan tulokseksi 947 000 euroa. Keskiarvo budjetoidun, karkean laskennan ja kilpailutilanne-huomioidun myyntilukujen välillä on 934 000 euroa. Budjetoitu vuosimyynti voitaisiin siis nostaa 900 000 – 910 000 euron välille.

Alkuvuoden budjettipoikkeaman ollessa keskimäärin 1980 euroa viikossa voidaan ajatella myös jokaviikkoisen myyntibudjetin nostamista esimerkiksi tuhannella eurolla viikolle 44 asti. Viikoille 45–52 suosittelen kuitenkin laskemaan myyntitavoitteita noin 20 % uuden kilpailijan vuoksi. Ei voida tietää tarkasti, kuinka paljon uusi kilpailija vaikuttaa pitemmällä tähtäimellä myynteihin toimeksiantajayrityksessä ja kuinka vakiintuneena ostospaikkana asiakaskunta pitää kauppaa tällä hetkellä. On kuitenkin huomioitava, että uutuudenviehätys ja kokeilunhalu voivat vähentää asiakkaita ja samalla myyntejä ainakin muutaman ensimmäisen viikon. Lopullisen tuloksen näkee vasta vuoden 2012 tuloskorteista, kun kilpailutilanne on rauhoittunut normaaliksi.

Kaiken kaikkiaan näyttää minun mielestäni siltä, että vuoden 2011 budjetti on laadittu hieman alakanttiin. Liian löysä budjetti ei motivoi työntekijöitä niin paljoa tuloksen saavuttamiseen, jos tavoite on helppo toteuttaa ja saada ylimääräistäkin tuottoa aikaiseksi. On totta, että ketjun antama budjettipohja vaikuttaa asiaan, enkä tiedä, kuinka suuri osa luvuista on ketjun määräämiä ja kuinka paljon niitä on muokattu yritykselle itselleen sopivaksi.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimus pätevä, ja onko siinä mitattu tai tutkittu sitä, mitä pitikin (luku 4.2). Opinnäytetyöni aiheena on osastobudjetin muutosehdotusten tekeminen, ja sellaisia olen myös laskenut ja tehnyt luvussa 6.1. Tämä on kuitenkin vain karkea määritelmä, ja validiteettia tulisi ajatella hieman syvällisemmin.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan miettiä validiteettia myös uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta. Olen muokkausehdotelmissani liittänyt lukuja ja niiden syntytapoja tekstiin lisäten näin ollen uskottavuutta. Vakuuttavuutta vähentää seikka, että olen ensikertalainen tällaisten asiakokonaisuuksien äärellä, eikä tietotaitoni ole niin syvällinen kuin ammattilaisilla. Joku asiaan perehtynyt olisi mahdollisesti tehnyt asiat eri tavalla ja laskenut enemmän erilaisia mahdollisuuksia omien tietojensa pohjalta.

Reliabiliteettia, eli luotettavuutta, on hankala arvioida laadullisessa tutkimuksessa, sillä siinä harvoin ollaan tekemisissä pysyvien numerotietojen ja muuttumattomien aineistojen kanssa. Tässä tutkimuksessa edellisten vuosien aineistot ovat kuitenkin muuttumattomia. Joku toinen tutkija olisi voinut saada tuloksiksi erilaisia lukuja, kuin minä. Tulokseni voivat näin ollen olla joko erittäin sattumanvaraisia, tai totuudenmukaisia. Jotta luotettavuutta voitaisiin mitata paremmin, täytyisi jonkun muun tehdä samat laskelmat ilman tietoja minun tuloksistani.

Toinen tapa mitata luotettavuutta olisi soveltaa tulokset käyttöön, ja budjettiseurannalla saada tuloksia niiden paikkansapitävyydestä. On myös mahdollinen luotettavuuden mittari, että budjettia ei muuteta, ja tutkitaan toteumien ohella kuinka oikeaan laskemani luvut ovat osuneet. Tämä kuitenkin jollain tasolla kumoaisi opinnäytetyöni tarkoituksen.

Kaiken kaikkiaan minulla itselläni on hyvä tunne tästä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Olen parhaani mukaan ottanut huomioon erilaisia muutoksia ja mahdollisuuksia laskelmia tehdessäni. On toimeksiantajan tehtävä arvioida omalta kannaltaan reliabiliteettia ja validiteettia päättäessään, otetaanko ehdotelmani käyttöön ja missä määrin.

7 LOPPUSANAT

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu tavoitteena auttaa toimeksiantajayritystä budjetin laatimisessa. Koska budjetointi ei ole lakisääteistä ja se on muutenkin ennakko- ja tavoitelaskentaa, ei tästä raportista ole esimerkiksi taloudellista hyötyä. Mahdolliset poikkeamat budjetissa voidaan saada pienenemään, joka helpottaa omalta osaltaan suunnittelua seuraaville budjettikausille. Budjetin muokkauksella voi olla vaikutusta myös henkilöstön työmotivaatioon, kuten kerrottu aiemmin.

Toivon, että tämän tutkimuksen johtopäätöksiä otettaisiin käyttöön niin paljon, kuin kauppias näkee mahdolliseksi niitä toteuttaa oman kokemuksensa ja tietämyksensä perusteella. Mahdollisia jatkotutkimuksia tämän jälkeen voisi olla esimerkiksi muuttuneen markkinatilanteen vaikutukset yrityksen myynteihin tai budjettitoteutumiin. Myös uusi asiakastyytyväisyyskysely voi olla mahdollinen ja tarpeellinen, kun uusi kilpailija avataan.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan antoisa, vaikka aikaa aloituksesta lopetukseen meni puoli vuotta. Aloitin työni suunnittelulla ja aiheen muokkauksella toimeksiantajan kanssa. Tämän jälkeen aloin etsiä teorialähteitä viitekehystä varten, minkä kirjoitin lähes valmiiksi siirtyessäni aineistojen analysointiin ja puhtaaksi kirjoittamiseen. Koko prosessin ajan olen palannut myös vanhoihin teksteihini ja muokannut niitä.

Tietämykseni budjetoinnista ja kaupan alasta ovat vahvistuneet ja lisääntyneet tämän työn myötä. Mielipiteeni siitä, että budjetointi voisi olla sopiva työnala itselleni tulevaisuudessa, on tullut entistä vahvemmaksi. Jos aihealue ei olisi ollut henkilökohtaisella tasolla näin kiinnostava, en olisi luultavasti panostanut työhöni niin paljoa, kuin nyt.

Haluan kiittää kaikkia minua auttaneita tahoja, että olen saanut tämän työn päätökseen ollen tyytyväinen siihen. Erityiskiitos työnantajalleni; toimeksiantajalleni, ohjaavalle opettajalleni ja tukijoukoille lähipiirissäni.

LÄHTEET

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Andersson, Jan-Olof, Ekström, Cege & Gabrielsson, Anders 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Helsinki: Tietosanoma.

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010. Tietopaketti. WWW-dokumentti. http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/. Päivitetty 11.10.2010. Luettu 4.2.2011.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino, Jyväskylä: Gummerus.

Grönfors, Martti 1982. Kvalitatiiviset käyttömenetelmät. Juva: WSOY.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jokiranta, Kirsti 2008. Parasta ennen 2015: Retail-osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Mercuria – Kauppiaitten kauppaoppilaitos.

Ketju 2011. Vuosikertomus 2010. Vuosijulkaisu. Helsinki: Libris Oy.

Kauppias 2011. Haastattelu. Sähköpostit 9.3.2011–28.3.2011. Kauppias. Toimeksiantajayritys.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. WWW-dokumentti. http://www.finlex.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 10.4.2011.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista 27.11.2009/945. WWW-dokumentti. http://www.finlex.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 1.4.2011.

Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Päivittäistavarakauppa ry 2007. Päivittäistavarakauppa 2007–2008. Vuosijulkaisu. Helsinki: Painotalo Miktor.

Päivittäistavarakauppa ry 2011. Vähittäiskaupan aukioloajat 1.1.2009 alkaen. WWW-dokumentti. http://www.pty.fi/49.html. Ei päivitystietoja. Luettu 10.4.2011.

Rämö, Satu (toim.) 2006. Retail – Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.

Santasalo, Tuomas & Koskela, Katja 2003. Vähittäiskauppa Suomessa 2003. 5., uudistettu painos. Helsinki: Tuomas Santasalo ky.

Stenbacka, Juha, Mäkinen, Irma & Söderström, Terttu 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa: WSOY.

Suomen kuljetusopas 2011. Yleistietoja. WWW-dokumentti. http://www.kuljetusopas.com/yleistietoa/. Ei päivitystietoja. Luettu 11.2.2011.

Suvanto, Pertti 2008. Pue suunnitelmat numeroiksi. Summa1 2008, 6 – 8. Verkkolehti. http://www.atklaskentahkoistinen.net/Summat/Summa0108_A.pdf Päivitetty 3.1.2008. Luettu 13.1.2011.

The Global Retail Theft Barometer 2007: The first worldwide shrinkage survey. 2007. Point of view 15, 3-7. Verkkolehti. http://www.checkpointsystems.com/~/media/Files/Point-of-View-issues/PoV15.ashx. Päivitetty 25.11.2007. Luettu 4.4.2011.

Tilastokeskus 2011. Kuluttajahintaindeksi. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/til/khi/index.html. Päivitetty 14.3.2011. Luettu 1.4.2011.

LIITE 1.

Esimerkki kassavirtalaskelmasta

(Koski & Virtanen 2005, 77.)

Kuukausi	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Yht.
Alkusaldo	-	31 703	17 726	4 969	
1. kontaktit	**20**	**20**	10	10	60
Jälleenmyyjien tapaamiset	**15**	**10**	5	5	45
Jälleenmyyntisopimukset	**5**	**15**	4	4	28
Myynti (kappaleina)	-	**50**	**100**	175	325
KASSAANMAKSUT (+)					
Kassaanmaksut myynnistä (ilman ALV)	-	-	-	**30 000**	**30 000**
Muut kassaanmaksut (ilman ALV)	-				
Laskutetut ALV:t	-			6 600	
Yhteensä				**36 600**	**36 600**
KASSASTAMAKSUT (-)					
Ostot (sis. alihankinta)	5 000	5 000	5 000	5 000	**20 000**
Henkilömäärä	2	2	2	2	
Henkilöstökustannukset	3 867	3 867	3 867	3 867	**15 468**
Vuokrat	350	350	350	350	**1 400**
Markkinointi	4 000	2 000	1 000	1 000	**8 000**
Muut	1 000	1 000	1 000	1 000	**4 000**
Ostojen (sis. investoinnit) ALV-maksut	14 080	1 760	1 540	1 540	**18 920**
Verottajalle tilitettävä ALV (negatiivista lukua ei tilitetä)	- 14 080	- 15 840	- 17 380	- 12 320	
Yhteensä	28 297	13 977	12 757	12 757	**67 788**
Liiketoiminnan kassavirta	- 28 297	- 13 977	- 12 757	23 843	
INVESTOINNIT (-)	- 54 000				**- 54 000**
Pääoma- ja lainarahoitus					
Osakepääomasijoitukse (+)	8 000				**8 000**
Pääomalainat (+)					
Lainat rahoituslaitokselta (+)	106 000				**106 000**
Lainojen lyhennykset (-)					
Korot (- maksut / + saamiset)					
Muut					
Yhteensä	114 000	-	-	-	
Kassan muutos	31 703	- 13 977	- 12 757	23 843	
Loppusaldo	31 703	17 726	**4 969**	28 812	**28 812**

LIITE 2.

Vähittäiskauppojen aukioloajat 2011

(Päivittäistavarakauppa ry 2010)

Aukiolopäivät 2011	Pvm	Enintään 400 m_2 päivittäistavara-myymälät	Muut vähittäiskau-pat
Uudenvuodenpäivä	1.1.2011 (la)	-	-
Sunnuntai	2.1.	vapaa aukiolo	klo 12-18
(Loppiaisen aatto)	5.1. (ke)	vapaa aukiolo	klo 7-12
Loppiainen	6.1. (to)	-	-
Sunnuntait	9.1. - 17.4.	vapaa aukiolo	klo 12-18
Pääsiäinen			
- (Kiirastorstai)	21.4.	vapaa aukiolo	klo 7-12
- Pitkäperjantai	22.4.	-	-
- (Pääsiäislauantai)	23.4.	vapaa aukiolo	klo 7-18
- 1. pääsiäispäivä	24.4. (su)	-	-
- 2. pääsiäispäivä	25.4. (ma)	4 t välillä klo 8-18	-
Vapunaatto	30.4. (la)	klo 7-18	klo 7-18
Vapunpäivä	**1.5. (su)**	-	-
Äitienpäivä	8.5. (su)	-	-
Sunnuntait	15.-29.5.	vapaa aukiolo	klo 12-18
Helatorstain aatto	1.6. (ke)	vapaa aukiolo	klo 7-12
Helatorstain aatto	2.6. (to)	-	-
Sunnuntai	5.6.	vapaa aukiolo	klo 12-18
Helluntai	12.6. (su)	-	-
Sunnuntai	19.6.	vapaa aukiolo	klo 12-18
Juhannus			
- Juhannusaatto	24.6. (pe)	klo 7-12	klo 7-12
- Juhannuspäivä	25.6. (la)	-	-
Sunnuntait	26.6. - 30.10.	vapaa aukiolo	klo 12-18
(Pyhäinpäivän aatto)	4.11. (pe)	vapaa aukiolo	klo 7-12
Pyhäinpäivä	5.11. (la)	-	-
Sunnuntai	6.11.	vapaa aukiolo	klo 12-18
Isänpäivä	13.11. (su)	-	-
Sunnuntait	20.11. - 4.12.	vapaa aukiolo	klo 12-21
Itsenäisyyspäivä	6.12. (ti)	-	-
Sunnuntait	11. - 18.12.	vapaa aukiolo	klo 12-21
Joulu			
- Jouluaatto	24.12. (la)	klo 7-12	klo 7-12
- Joulupäivä	25.12. (su)	-	-
- Tapaninpäivä	26.12. (ma)	4 t välillä klo 8-18	-
Uudenvuodenaatto	31.12. (la)	klo 7-18	klo 7-18
Uudenvuodenpäivä	1.1.2012 (su)	-	-

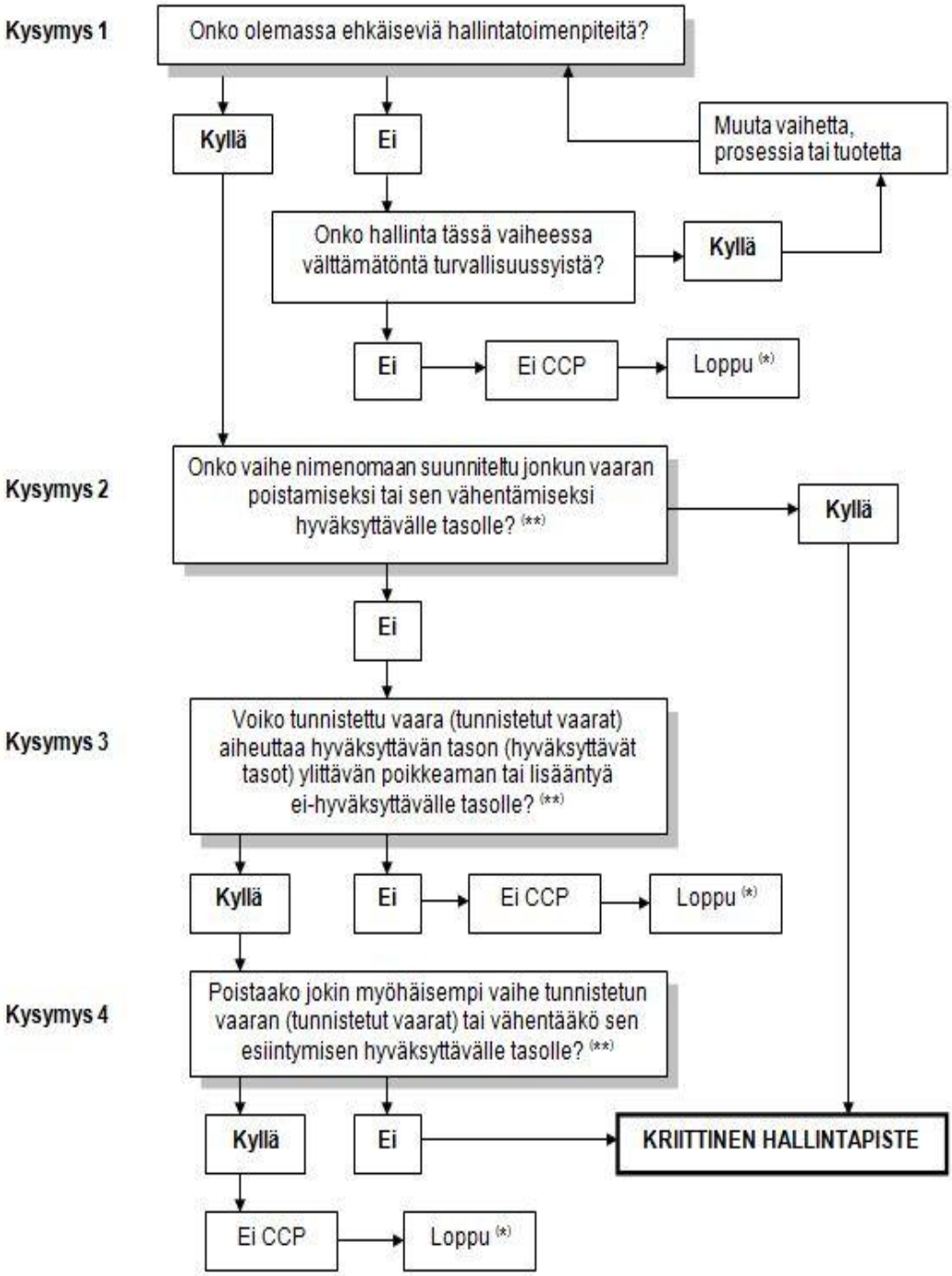
*) Kirkkolain 4 luvun 3 §:n mukaan kirkollisia juhlapyhiä ovat joulupäivä, toinen joulupäivä, uudenvuodenpäivä, loppiainen, pitkäperjantai, pääsiäispäivä, toinen pääsiäispäivä, helatorstai, helluntai, juhannuspäivä ja pyhäinpäivä

**) Liikeaikalain 2 §:n mukaan muita juhlapäiviä ovat vapunpäivä, äitienpäivä, isänpäivä, itsenäisyyspäivä, uudenvuodenaatto, vapunaatto, jouluaatto ja juhannusaatto

LIITE 3.

Esimerkki päätöksentekopuusta

(Evira 2011.)



(*) Siirry kuvatun prosessin seuraavaan tunnistettuun vaaraan

(**) Hyväksyttävät ja ei-hyväksyttävät tasot on määritettävä kokonaistavoitteiden pohjalta HACCP-ohjelman kriittisten hallintapisteiden tunnistamisen yhteydessä

LIITE 4.

Myynti tuoteryhmittäin

Tuoteryhmä	Myynti yht, kpl	Eniten myyty tuote
Tumma reikäleipä	14 689	Vaasan tosi rukiinen 175 g
Tumma palaleipä	119 360	Vaasan ruispalat 12 kpl
Perin tumma revitty leipä	4 986	Vaasan revitty 350 g
Tummat limput (kokonainen)	37 745	Haapasen ruisleipä 800 g
Tummat täysjyväleivät	5 068	Fazer Real 420 g ruis
Jälkiuunileipä	8 421	Oululainen jälkiuunileipä 300 g luo
Tummat limput (viipaleet)	27 127	Moilas luhtiruisleipä 700 g
Tumma ruokaleipä (muut)	1 292	Sulkavan ruisleipä 500 g
Paahtoleipä	24 393	Fazer Täysjyväpaahto 335 g
Vaalea palaleipä	23 314	Fazer Kaurapuikulat 9 kpl/550 g
Vaalea sämpylä	63 655	Siiskonen rinkelisämpylä 5 kpl/350 g
Vaalea patonki	5 792	Haapasen patonki 320 g
Erikoisruokaleipä (vaalea)	5 344	Sinuhe perunarieska 8 kpl/400 g
Vaalea leipä (kokonainen)	60 169	Siiskonen pieni kauraleipä 400 g
Vaalea leipä (viipaleet)	76 257	Siiskonen pieni kauraleipä 450 g
Vaalea ruokaleipä (muut)	4 334	Sulkavan littonen 320 g/3 kpl
Kahvipulla	31 448	Haapasen voisilmäpulla (irto)
Munkit	20 878	Haapasen hillomunkki (irto)
Piirakat ja tortut	20 582	Riitan Herkku mustikkapiirakka 200 g
Wienerit	1 635	Sinuhe kilopitko
Muffinsit	9 485	Laitilan Leipä sitruunamuffinsi 6x80 g
Croissant	1 909	Sinuhe croissant 4 kpl/260 g
Pullapitkot	53 962	Oululainen pitkojen pitko 600 g lakt.
Muu kahvileipä	15 238	Sinuhe juustorinkeli 320 g
Leivos ja täytekakku (tuore)	22 430	Siiskonen kermakakku
Kääretorttu (tuore)	18 991	Laitilan Leipä mansikkakäätorttu
Kuivakakku (tuore)	5 785	Ketjun suklaahippukakku 500 g
Puolivalmis konditoria	2 000	Ketjun vohveli 6 kpl
Muu konditoria (tuore)	8 178	Laitilan Leipä herrasväki 400 g lakt.
Leivos ja täytekakku (pakaste)	13 531	Almondy Daimkakku 400 g pakaste