

Riskien kartoitus ja niiden hallinta keskisuudessa päivittäistavarakaupassa



Lehti, Satu

Mattila, Saara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Riskien kartoitus ja niiden hallinta keskisuudessa päivittäistavarakaupassa

Saara Mattila
Satu Lehti
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009

Saara Mattila, Satu Lehti

Riskien kartoitus ja niiden hallinta keskisuudessa päivittäistavarakaupassa

Vuosi 2009 Sivumäärä 89

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa päivittäistavarakaupan olennaisimmat riskit ja kehittää näille riskeille kattava riskienhallintasuunnitelma. Tutkimuksen kohteena toimi eräs suureen kauppaketjuun kuuluva keskisuuri myymälä Espoossa.

Tutkimusongelmana oli selvittää päivittäistavarakaupan olennaisimmat vahinkoriskit, niiden todennäköisyys ja laajuus, sekä niille sopivat riskienhallintakeinot. Kohdeyrityksessä riskienhallinnan käytännön merkitys yritystoiminnassa on vielä epäselvä, joten riskien kartoittaminen ja niille sopivien hallintamenetelmien kehittäminen on perusteltua. Tutkimuksen tueksi on valittu teoriaa riskienhallinnasta ja päivittäistavarakaupasta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin kyselynä, joka suoritettiin kokonaistutkimuksena kohdemyymälän sekä vertailumyymälän henkilöstölle. Vastauksia saatiin yhteensä 40 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 55,6 %. Kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä. Tutkimuksen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin MS Excel-tilastointiohjelmaa ja SPSS-tilastointiohjelmaa.

Tutkimuksella saatiin kartoitettua päivittäistavarakaupan neljästä riskilajista viisi olennaisinta riskiä. Todella merkittäviä riskejä havaittiin kaikissa riskilajeissa, eli henkilöriskeissä, tuoteriskeissä, rikosriskeissä ja muissa päivittäistavarakaupan toiminnalle yleisissä riskeissä. Suurimmat riskit liittyivät kuitenkin päivittäistavarakaupan tuotteisiin, erityisesti hävikin muodostumiseen ja tuotteiden loppumiseen. Tutkimuksesta saatujen tuloksien avulla saatiin muodostettua kattava riskienhallintasuunnitelma päivittäistavarakaupan kahdellekymmenelle olennaisimmalle riskille. Riskienhallintasuunnitelmaan pääsivät vaikuttamaan myös myymälän esimiehet haastattelun kautta.

Kohdemyymälän ja vertailumyymälän tutkimustulokset eivät poikenneet juuri toisistaan. Tällöin voidaan olettaa, että löydetyt riskit voivat koskea myös muita päivittäistavarakauppoja. Tämän tutkimuksen tuloksia on näin ollen mahdollista hyödyntää edelleen myös muiden päivittäistavarakauppojen riskienhallinnassa.

Saara Mattila, Satu Lehti

Identifying and managing risks in a medium-sized grocery trade company

Year	2009	Pages	89
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to identify the most essential risks in a daily consumer goods selling company and develop a comprehensive risk management plan for them. The objective of this research was a medium-sized grocery trade company located in Espoo that is a part of a large chain.

The research problem was to define the most essential damage risks, their probability and magnitude and also to find suitable risk management methods for them. The practical meaning of risk management in the target company is still vague so the subject of this thesis is justified. Selected theories of risk management and daily consumer goods as a branch of business were used in the research.

The research was implemented as a quantitative research. The material for the research was collected via questionnaire that was executed as a total study for the employees in the target company and another company part of the same chain. 40 responses came back from the companies so the response rate was 55.6%. The questionnaire consisted of multiple choice questions. MS Excel and SPSS statistical analysis software were used when analyzing the questionnaire results.

There are four risk categories in the grocery market: personnel risks, product risks, crime risks and other risks. As the result of the quantitative research five most substantial risks of each category could be identified. The biggest risks are related to the products; especially the deficit and expiration of products were rated very high. With the help of the research results a comprehensive risk management plan was composed for the twenty most substantial risks. The company managers also gave their input to the risk management plan through an interview.

The research results received from the target company and the other similar company did not differ much from each other. Therefore it can be assumed that the discovered risks can be applied to other medium-sized companies active in the grocery trade as well. In consequence the research results and risk management methods can be utilized in other companies' risk management plans.

Keywords damage risk, grocery trade, risk management

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusprosessin vaiheet	9
1.3	Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet.....	10
2	Päivittäistavara-kaupan nykytila	10
2.1	Yleinen elintarvikkeiden hinnan kehitys	11
2.2	Päivittäistavara-kaupan rakennemuutos	12
3	Kohdeyrityksen kuvaus	12
3.1	Tuotteet ja palvelut	13
3.2	Riskienhallinnan tämänhetkinen tila.....	13
3.2.1	Lähtökohdat, resurssit ja organisointi	14
3.2.2	Toiminta riskien vähentämiseksi	14
3.2.3	Osaamisen hyödyntäminen	14
3.2.4	Yhteenvedo	15
4	Riski	15
4.1	Riski käsitteenä.....	15
4.2	Riskien luokittelu.....	15
4.2.1	Henkilöriskit.....	16
4.2.2	Rikosriskit.....	19
4.2.3	Tuoteriskit.....	20
4.2.4	Muita riskejä	21
4.3	Päivittäistavara-kaupan yleiset vahinkoriskit	22
5	Riskienhallinta	25
5.1	Riskienhallinnan historiaa	25
5.2	Riskienhallinta käsitteenä	26
5.3	Riskien tunnistaminen	26
5.4	Riskien analysointi	28
5.5	Riskienhallintamenetelmien valinta	29
5.5.1	Riskin välttäminen	29
5.5.2	Riskin siirtäminen	30
5.5.3	Riskin pienentäminen.....	30
5.5.4	Riskin ottaminen	31
5.6	Riskien tarkkailu ja toimenpiteiden toteutus	32
6	Tutkimusmenetelmät.....	33
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus	33
6.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	34
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	34

7	Tutkimusaineiston käsittely	35
7.1	Tutkimusmenetelmien käyttö.....	35
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
7.3	Ristiintaulukointi	37
7.4	Korrelaatio	38
8	Päivittäistavarakaupan riskit.....	38
8.1	Henkilöriskit.....	39
8.1.1	Henkilöriskien vertailu	40
8.1.2	Tilastollinen riippuvuus	40
8.1.3	Henkilöriskien syyt ja pahimmat seuraukset	41
8.2	Rikosriskit.....	42
8.2.1	Rikosriskien vertailu	43
8.2.2	Tilastollinen riippuvuus	44
8.2.3	Rikosriskien syyt ja pahimmat seuraukset	44
8.3	Tuoteriskit.....	46
8.3.1	Tuoteriskien vertailu	47
8.3.2	Tilastollinen riippuvuus	47
8.3.3	Tuoteriskien syyt ja pahimmat seuraukset	48
8.4	Muut riskit	50
8.4.1	Muiden riskien vertailu.....	51
8.4.2	Tilastollinen riippuvuus	51
8.4.3	Muiden riskien syyt ja pahimmat seuraukset.....	52
9	Päivittäistavarakaupan riskienhallintasuunnitelma	53
9.1	Henkilöriskit.....	55
9.1.1	Stressi	55
9.1.2	Sairastuminen.....	55
9.1.3	Henkilöstön osaaminen ja perehdytys	56
9.1.4	Tilapäisen työvoiman käyttö	57
9.2	Rikosriskit.....	58
9.2.1	Tuhotyöt ja muut vahingonteot	58
9.2.2	Maksuvälinerikos ja väärennys.....	58
9.2.3	Yrityksen omaisuuden luvaton käyttö	60
9.2.4	Varkaus.....	60
9.3	Tuoteriskit.....	61
9.3.1	Hävikki	61
9.3.2	Tuotteiden loppuminen	62
9.3.3	Tuotteiden varastointi.....	62
9.3.4	Viranomais määräykset	63
9.3.5	Tuotteiden hintaerot	64

9.4	Muut riskit	65
9.4.1	Laitteiden ja koneiden rikkoutuminen	65
9.4.2	Vartioinnin tehokkuuden puute	65
9.4.3	Tiedonvälitys	66
9.4.4	Tulipalo	66
9.4.5	Kierrätyksen noudattamatta jättäminen	67
9.5	Riskienhallinnan organisaatio	68
10	Yhteenveto	71
	Lähteet	74
	Kuvat	79
	Kuviot	80
	Taulukot	81
	Liitteet	82
	Liite 1: Saatekirje kohdemyymälälle	83
	Liite 2: Saatekirje vertailukohteena olevalle myymälälle	84
	Liite 3: Kyselylomake	85
	Liite 4: Vertailumyymälän olennaisimpien riskien riskitulot	89

1 Johdanto

Riskienhallinnan merkitys korostuu jatkuvasti tämän päivän yritystoiminnassa. Tästä huolimatta monissa yrityksissä ei tehdä konkreettisia riskikartoituksia, eikä riskienhallintaa osata hyödyntää optimaalisesti. Erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä riskejä pyritään hallitsemaan käyttämällä maalaisjärkeä, tietoa, kokemuksia ja vaistoa. Tällä toimintatavalla saattaa kuitenkin jäädä joitakin riskienhallinnan tärkeitä osa-alueita huomioimatta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 13.)

Suomen päivittäistavarakaupat palvelevat päivittäin miljoonia asiakkaita. He vaativat laadukkaita tuotteita, suurta tuotevalikoimaa ja asiantuntevaa palvelua entistä enemmän. Päivittäistavarakauppojen on vastattava näihin jatkuvasti kasvaviin vaatimuksiin ja näin ollen niiden toimintaan sisältyy lukuisia riskejä. Mikäli yrityksellä ei ole kokonaisvaltaista kuvaa omasta riskienhallinnastaan, ei asiakkaiden vaatimuksiin pystytäkään vastaamaan ja yrityksen toiminta vaarantuu. Perusteellinen riskienhallinta pitää sisällään niin matemaattista tarkastelua kuin perusteellista analysointia käyttäen hyväksi erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä pyritään kattamaan molemmat osa-alueet.

1.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimusaihe saatiin toimeksiantona eräältä Espoossa sijaitsevalta keskisuurelta päivittäistavarakaupalta, joka on osa suurempaa kauppaketjua. Toimeksiantajan pyynnöstä työssä ei tulla mainitsemaan lainkaan yrityksen nimeä tai muita siihen viittaavia tekijöitä. Toimeksiantajana toimii myymälän toinen esimies, jonka mielenkiinto aihetta kohtaan toimi yhtenä aiheen valintakriteerinä. Yrityksessä on toteutettu riskienhallintaa konsernitasolla, mutta pienemmässä mittakaavassa, juuri tähän myymälään ja sen henkilöstöön kohdistuvaa, riskianalyysiä ei ole tehty. Opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus aihetta kohtaan pohjautuu erityisesti sen haasteellisuuteen, ajankohtaisuuteen ja yleistettävyyteen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kohdeyrityksen olennaisimmat vahinkoriskit ja analysoida ne perusteellisesti. Tutkimuksen lopullisena tavoitteena on tehdä löydettyjen riskien pohjalta kohdeyritykselle kattava ja konkreettinen riskienhallintasuunnitelma, jota voidaan hyödyntää myös muissa keskisuurissa päivittäistavarakaupoissa. Työssä käsitellään eri vahinkoriskeistä henkilöriskejä, rikosriskejä, tuoteriskejä sekä muita tärkeimpiä päivittäistavarakaupan toimintaan liittyviä riskejä.

1.2 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimussuunnitelma koostuu seitsemästä eri vaiheesta (Heikkilä 2008, 25). Ensimmäinen vaihe tutkimussuunnitelmassa on tutkimusongelman määrittäminen. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on kolmiosainen ja se puetaan selkeyden vuoksi seuraaviksi kysymyksiksi:

- 1) Mitä olennaisia vahinkoriskejä liittyy päivittäistavarakauppaan?
- 2) Kuinka todennäköisiä ja laajoja nämä vahinkoriskit ovat?
- 3) Miten näitä vahinkoriskejä tulee hallita?

Toinen vaihe on tutkimussuunnitelman laatiminen. Tutkimuksen tavoitteena on vastata edellä esitettyihin kysymyksiin. Tutkimusmenetelminä toimivat sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisella tutkimuksella haetaan vastauksia tutkimusongelman kohtiin yksi ja kaksi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä taas selventää ensimmäistä ja viimeistä kohtaa.

Tutkimusprosessin kolmantena vaiheena on tiedonkeruuvälineen rakentaminen, eli tässä tapauksessa kvantitatiivisen osuuden kyselylomakkeen laatiminen. Kyselylomake laaditaan käyttämällä Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Tiedot kerätään jakamalla kyselylomakkeet paperiversioina kohdemyymälän työntekijöille sekä vertailuyritykselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymykset pohjautuvat kyselylomakkeiden avulla saatuihin tuloksiin.

Neljännessä vaiheessa saatu tutkimusaineisto käsitellään ja kyselylomakkeen tulokset puretaan Microsoft Office Exceliin. MS Excelistä tulokset siirretään suoraan SPSS-ohjelmistoon. SPSS on tietojen analysoinnissa käytettävä taulukointi- ja raportointiohjelma, jonka avulla on helppo nähdä, mitkä tutkimuksen tiedoista ovat merkityksellisiä ja mitkä satunnaisia (SPSS Finland 2006). SPSS tuottaa lisäksi erilaisia taulukoita, joiden ulkoasua ja sisältöä voi itse muokata.

Viidennessä vaiheessa tulokset raportoidaan. Tässä vaiheessa tiedetään olennaisimmat viisi riskiä kustakin riskilajista. Raportoinnissa analysoidaan näitä riskejä, pohditaan niiden syitä ja pahimpia seurauksia sekä sitä, mitä yritykselle voi koitua näiden riskien toteutumisesta.

Kuudes vaihe on sopivien riskienhallintakeinojen pohdinta. Tässä vaiheessa haastatellaan myös myymälän molempia esimiehiä, jotka voivat osaltaan vaikuttaa hallintakeinoihin. Tarkoituksena on luoda jokaiselle riskille sopiva hallintakeino, jota yritys pystyy hyödyntämään.

Viimeisessä vaiheessa tehdään johtopäätökset siitä, mitä on saatu aikaan, pohditaan omaa työskentelyä sekä mahdollisia ongelmakohtia ja kirjoitetaan yhteenveto työstä.

1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä tarkastellaan päivittäistavarakaupan tavallisimpia vahinkoriskejä ja selvitetään niiden hallintakeinoja. Työssä ei siis käsitellä lainkaan liiketaloudellisia riskejä, kuten rahoitusriskejä, markkinointiriskejä tai kustannusriskejä. Jotta työstä saadaan mahdollisimman selkeä, siinä tullaan myös käsittelemään vain kaikista olennaisimmat riskit eri riskilajeista. Osa mahdollisista päivittäistavarakauppaa koskevista riskeistä jää siis kokonaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Keskeisimpiä käsitteitä työssä ovat päivittäistavarakauppa, vahinkoriski ja riskienhallinta. Koska yritys haluaa pysyä nimettömänä, työssä tullaan käyttämään kyseisestä yrityksestä yleisesti käsitteitä päivittäistavarakauppa, yritys ja myymälä. Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan elintarvikkeita ja muita jokapäiväisiä kulutustavaroita tarjoavaa liikettä. Riskillä tarkoitetaan yleiskielessä vaaraa, uhkaa tai vahinkoa ja riskienhallinnalla puolestaan sellaista toimintaa, jolla pyritään torjumaan vahinkoja. Näiden käsitteiden tarkempaan kuvaukseen palataan myöhemmin luvuissa 2, 4 ja 5.

2 Päivittäistavarakaupan nykytila

Päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden, juomien, tupakan ja muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden vähittäiskauppaa. Päivittäistavaramarkkinoita kuvataan päivittäistavaroiden vähittäismyynnin perusteella. Päivittäistavaroiden myynti vuonna 2007 oli 13 miljardia euroa, myynnin kehitys edelliseen vuoteen verrattuna on 5,2 %. Tähän on otettu huomioon myös erikoismyymälät, kioskit, huoltamot, halpahallit ja torikauppa. Suomessa päivittäistavarakaupat ovat ryhmittyneet ketjuiksi. Kolme suurinta päivittäistavarakauppaketjua ovat S-ryhmä, Kesko sekä Tradeka, ja ne muodostavat yhdessä suurimman osan Suomen elintarvikekaupasta. (PTY 2008, 9.) Vuonna 2007 S-ryhmän markkinaosuus Suomen päivittäistavarakaupasta oli 41 %, K-ryhmän 33,9 % ja Tradekan 11,9 % (Santasalo & Koskela 2008, 52).

Päivittäistavarakauppa työllisti vuonna 2007 noin 50 000 palkansaajaa. Kaupan on vastattava asiakkaiden palvelun tarpeisiin ja tämä onkin johtanut yleisesti siihen, että henkilökunnan työtunteja on lisätty iltoihin sekä viikonloppuihin, jolloin asiakkaita on eniten. (PTY 2008, 7.)

	Muutokset vuosineljänneksittäin %				Uusimman kuukauden vuosimuutos % *	Koko vuosi 2008 % **
	01-03/08	04-06/08	07-09/08	10-12/08	01/09	2008/2007
	Kauppa yhteensä	8,3	11,0	10,1	-2,3	-16,0
Vähittäiskauppa	6,8	8,0	5,5	2,6	2,5	5,6
• päivittäistavarakauppa	9,2	8,8	8,7	7,4	7,2	8,5
*) Vuosimuutos vertaa vuoden 2009 tammikuuta edellisen vuoden vastaavaan kuukauteen.						
**) Koko vuosi vertaa vuotta 2008 vuoteen 2007						

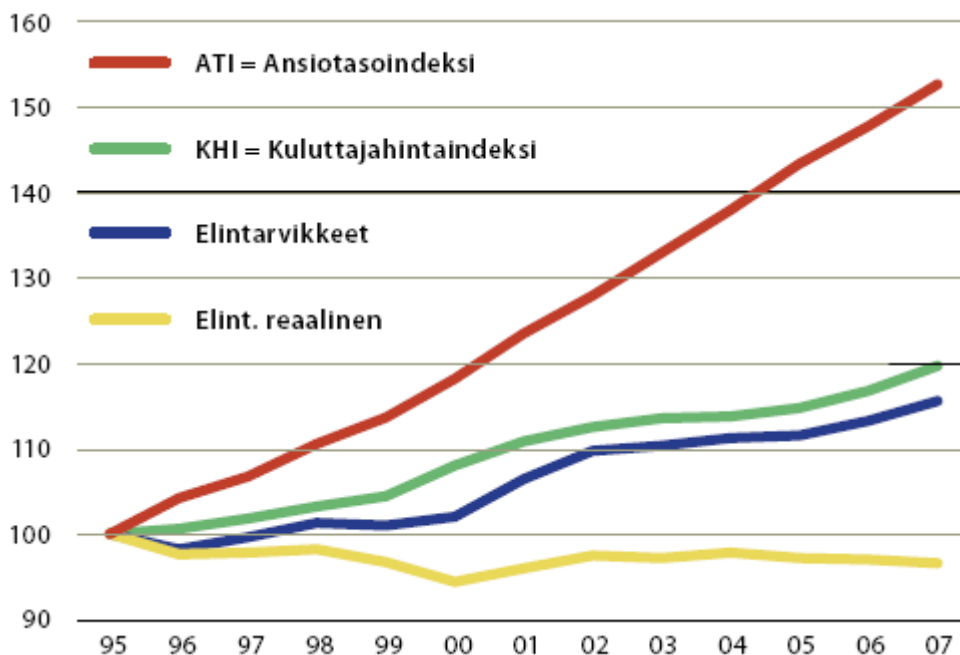
Taulukko 1: Kaupan myynnin kehitys 2008-2009 (Tilastokeskus 2009)

Vuonna 2008 koko kaupan alan myynti kasvoi 6,6 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Vuoden 2008 viimeisellä vuosineljänneksellä myynti laski roimasti ja vahva lasku jatkui vielä vuoden 2009 tammikuussa. Tammikuun 2009 myynti oli jopa 16 prosenttia huonompi vuoden 2008 tammikuuhun verrattuna. Tilastokeskuksen (2009) mukaan vähittäiskaupan myynti kasvoi tammikuussa 2009 2,5 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Vuoden 2008 toisesta vuosineljänneksestä asti vähittäiskaupan myynnin kehitys on hidastunut huomattavasti. Tähän vaikuttaa maailmanlaajuisesti huonontunut talouden tilanne. Päivittäistavarakauppojen myynti kasvoi tammikuussa 2009 7,2 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Myös päivittäistavarakaupan myynnin kasvu on hidastunut. (Tilastokeskus 2009.)

2.1 Yleinen elintarvikkeiden hinnan kehitys

Yleinen hintataso ja kuluttajahinnan muutokset vaikuttavat oleellisesti myynnin kehitykseen Suomessa. Kuluttajahinnat ovat kasvaneet maltillisesti 2000-luvulla. Alkuvuonna 2008 kuluttajahinnat kasvoivat kuitenkin roimasti. (Santasalo & Koskela 2008, 14.) Ruuan hinnan nousuun vaikuttaa raaka-aineiden kallistuminen ja yleisen hintatason kehitys. Vuoden 2007 ja 2008 vuodenvaihteessa hinnat nousivat keskimäärin 6 prosenttia. (Latvala 2008.) Vuoden 2009 syksyllä ruuan arvonlisävero laskee 17 prosentista 12 prosenttiin. Tämän odotetaan vaikuttavan suoraan ruuan hinnan alenemiseen. Joidenkin arvioiden mukaan ruuan hinta olisi joulukuussa 2009 jopa 5,8 % alhaisempi kuin vuotta aiemmin (PTT 2009).

Tehokkuuden kasvu hillitsee elintarvikkeiden hintojen nousua. Päivittäistavarakauppa ry:n mukaan selvityksissä on todettu suomalaisen kaupan tuottavuuden olevan huippuluokkaa. Elintarvikkeiden hintakehitys on ollut muita kulutushyödykkeitä hitaampaa, mikä johtuu kovasta hintakilpailusta ja tuottavuuden kasvusta. Vuoden 2008 ruuan kulutushintojen nostot ovat kuitenkin vaikuttaneet paljon elintarvikkeiden hintoihin ja elintarvikkeiden reaalihintaindeksi on noussut vuoden 1995 tasolle. Kuvion 1 keltainen käyrä on vuonna 2008 hieman noussut ja saavuttanut vuoden 1995 tason. (PTY 2008, 8.)



Kuvio 1: Elintarvikkeiden hintakehitys KHI 1995=100 (PTY 2008, 8)

2.2 Päivittäistavarakaupan rakennemuutos

Nykyään vähittäiskauppa on yksi Suomen merkittävimmistä toimialoista Suomen kansantaloudessa. Päivittäistavarakaupan rakenne on muuttunut teollistumisen myötä. Päivittäistavarakaupan yleisin kilpailukeino on tehokkuus. Suurissa ja keskisuurissa myymälöissä tämä on parempi kuin pienissä. Tehokkuuteen panostaminen edistää kaupan rakennemuutosta, eli myymäläkoon kasvua. Rakennemuutoksiin vaikuttaa oleellisesti myös väestön muutto kaupunkeihin sekä autoistuminen, mutta tärkeintä nykyään on kysyntään vaikuttava valikoimien kasvu sekä sen hallinnoinnin mahdollistava teknologia. Tästä johtuu, että market -tyyppisten lähikauppojen määrä on laskenut huomattavasti, jopa 64 % vuodesta 1974. Lähikaupat ovat menettäneet ostovoimaansa suurille myymälöille niiden yhteydessä olevien Alkojen ja apteekkien takia. Lähikaupan palveluita tukisi alkoholijuomien ja itsehoitolääkkeiden myynnin salliminen myös päivittäistavarakaupassa. (PTY 2008, 18.) Vähittäiskaupan rakenteessa tapahtuneet muutokset ja kilpailun kiristymisen ovat vaikuttaneet elintarviketeollisuuden toimintaedellytyksiin. Ketjuuntuminen on tästä syystä lisääntynyt ja siitä koituvia etuja, kuten laajoja logistiikkakeskuksia, hyödynnetään. (Rantalainen, Piilo & Rusila 2005.)

3 Kohdeyrityksen kuvaus

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii Espoossa sijaitseva päivittäistavarakauppa. Myymälän henkilöstö koostuu osa-aikaisista ja vakituisista työntekijöistä, joita on yhteensä 37. He työ-

kentelevät eri asemissa myyjinä, osastovastaavina ja esimiehinä. Yrityksen toiminta keskittyy laajan valikoiman ja erinomaisen palvelun tarjoamiseen asiakkaille.

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on rekisteröity yli 6000 myymälää. Päivittäistavarakauppa ry (PTY) on jakanut ruokakaupat erilaisiin ryhmiin niiden koon mukaan. Kaupat on jaoteltu tavarataloihin, hypermarketteihin, supermarketteihin ja valintamyymälöihin. Yrityksemme kuuluu supermarkettien ryhmään, joita ovat muun muassa S-market, K-supermarket ja K-market. Supermarketit ovat itsepalveluperiaatteella toimivia päivittäistavarakauppoja, jotka keskittyvät ruuan myyntiin. Supermarkettien myyntipinta-ala on vähintään 400 m² ja elintarvikkeiden osuus on siitä yli puolet. Supermarketit, joita kutsutaan yleisesti marketeiksi, jaetaan edelleen suuriin yli 1000 m²:n supermarketteihin ja pieniin 400-1000 m²:n supermarketteihin. (PTY 2008, 21.)

3.1 Tuotteet ja palvelut

Tässä keskisuudessa päivittäistavarakaupassa myydään elintarvikkeita, hygienia tuotteita, lehtiä, mietoja alkoholijuomia ja tupakkatuotteita. Myynnissä on myös jonkin verran asusteita, kuten sukia, sukkahousuja ja alushousuja. Saatavilla on lisäksi pieniä kodin tarvikkeita, kuten keittiövälineitä. Myymälä on kuitenkin keskittynyt pääasiassa elintarvikkeiden myyntiin. Elintarvikkeiden valikoima on laaja ja myymälästä voi saada harvinaisempiakin tuotteita. Yritys on keskittynyt takaamaan laajan tuotevalikoiman, tuoretta ja laadukasta ruokaa sekä hyvää palvelua asiakkailleen. Tämä onkin yksi sen kilpailueduista. Päivittäistavarakaupan toiminnalle on oleellista, että asiakas saa kaiken tarvitsemansa. Siksi on tärkeää ylläpitää monipuolista valikoimaa ja kaikkia tuotteita aina saatavilla.

Yritys pyrkii ottamaan huomioon asiakkaiden toiveet myytävistä tuotteista. Asiakkaiden ideat otetaan huomioon jo suunnittelussa ja toivottuja tuotteita tilataan mahdollisuuksien mukaan. Ongelmana on usein kuitenkin tilan puute, eli rajallinen hyllytilan määrä. Myös eri sesongit näkyvät valikoimassa, jota täydennetään vastaamaan tiettyä vuodenaikaa tai tapahtumaa. Esimerkiksi pääsiäisenä myydään lammasta, joulun aikaan kinkkua ja syksyllä eläviä rapuja.

3.2 Riskienhallinnan tämänhetkinen tila

Riskien kartoittamiseen ja niiden hallintaan on tässä yrityksessä suuri tarve. Kartoitimme yrityksen lähtökohdat riskienhallintaan opinnäytetyön toimeksiantajan, eli toisen myymälän esimiehen, avulla. Tämän alustavan lähtökohtatarkastelun tavoitteena oli selvittää, miten riskienhallinta on järjestetty yrityksessä ja mitkä ovat riskienhallinnan vahvuudet ja heikkoudet tällä hetkellä. Kyselyssä käytettiin avuksi Pk-yritysten riskienhallintaa varten perustetun sivuston, www.pk-rh.fi, ”Yrityksen riskienhallinnan arviointi” -työkorttia (Vuori 1998).

3.2.1 Lähtökohdat, resurssit ja organisointi

Riskienhallinta on yrityksessä osittain tuttu asia. Käsitteet riski ja riskienhallinta ovat esimiehelle tuttuja, mutta niiden käytännön merkitys yritystoiminnassa on vielä tällä hetkellä epäselvä. Joitakin yksittäisiä riskienhallintatoimenpiteitä on jo toteutettu, mutta riskienhallinta ei ole osana yrityksen päivittäistä toimintaa. Riskienhallinta on ollut osittain ennakoivaa, eli myymälässä on parannettu joitakin asioita ennen kuin ongelmia on syntynyt. Esimerkiksi kameravalvontajärjestelmä uusittiin ennen kuin edellinen alkoi vetää viimeisiä henkosiaan. Henkilöstön osuus riskienhallinnassa on tällä hetkellä pieni eikä henkilöstöllä ole minkäänlaisia riskienhallinnan koulutusta. Yrityksessä ei myöskään ole henkilötä, joka hallitsee riskienhallinnan perusasiat. Ongelmana on myös se, että tietoa ei osata etsiä oikeista paikoista, eikä asiantuntijoiden käyttöä harjoiteta tietoisesti.

Riskienhallinta koetaan kuitenkin yrityksessä hyödylliseksi, vaikka sitä ei ole järjestelmällisesti harjoitettu. Juuri tästä syystä riskien kartoittamisella ja riskienhallintasuunnitelman teolla on esimiesten selkeä tuki. Riskienhallinta vaatii heiltä pitkäaikaista sitoutumista sekä valmiuksia ryhtyä riskienhallintaa edistäviin ja sitä kehittäviin toimiin.

3.2.2 Toiminta riskien vähentämiseksi

Myymälän yleiset riskialueet on osittain selvitetty, eli myymälässä tiedetään jollain tasolla mitä ongelmakohtia sillä on. Myös yleisessä toiminnassa on ilmennyt monia riskejä, jotka ovat esimiehille tuttuja. Esimerkiksi henkilöriskit ja omaisuusriskit on koettu yleisiksi työntekijän sairastuessa tai koneiden rikkoutuessa. Eri riskilajeja ei kuitenkaan ole tarkasteltu monipuolisesti, joten riskien syyt ja seuraukset voivat yleensä ilmetä yllättävinä. Tarve riskienhallintaan onkin tullut usein huomatuksi silloin, kun kaikki asiat eivät ole sujuneet toivottuun tapaan. Tämänhetkinen riskienhallinta on vain osin säännönmukaista ja järjestelmällistä, sillä sitä ei käytetä monipuolisesti.

3.2.3 Osaamisen hyödyntäminen

Yrityksen omaa osaamista ei hyödynnetä järjestelmällisesti. Henkilöstö ei myöskään osallistu riskienhallintaan millään tasolla omien töidensä lisäksi. Henkilöstöllä on niin osaamisen kuin ajan puolesta valmiuksia osallistua riskienhallinnan kehittämiseen, mutta tätä ei osata hyödyntää kannattavasti. Varsinkin osa-aikaisen henkilöstön motivaatio saattaa olla myös alhainen, koska he ovat yleensä opiskelijoita ja opiskelijoiden kiinnostuksen kohteet ovat usein opinnoissa työn sijaan. Viranomaisten osaamista ja neuvontapalveluja hyödynnetään silloin tällöin. Yleensä tämä tapahtuu vasta ongelmien ilmetessä, esimerkiksi riitatapauksissa.

3.2.4 Yhteenveto

Lähtökohta-analysista selviää, että yrityksellä on tarvetta riskien kartoitukseen ja niiden analysointiin. Riskienhallinnan tulee olla jokaiselle työntekijälle osa päivittäistä toimintaa ja työntekijöiden tulee olla tietoisia omaan työhön liittyvistä riskeistä ja siitä, miten niitä on mahdollista välttää tai pienentää. Riskienhallinnan tämänhetkistä tilaa käsitellään tarkemmin riskilaji- ja riskikohtaisesti luvussa 8.

4 Riski

4.1 Riski käsitteenä

Riskiä käytetään yleiskielessä silloin, kun puhutaan vahingonvaarasta tai vahingonuhkasta. Riski siis sisältää ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua joko henkilölle, yritykselle tai omaisuudelle. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7.) Kohtaamme riskejä siis päivittäin niin yksityiselämässämme kuin työpaikoillamme. Tiedämme, että tien ylittämiseen ja asuntokauppaan sisältyy monia riskejä, kuten myös sopimusten tekoon uusien kauppakumppanien kanssa. Voimme toki valita, että emme ylitä tietä tai allekirjoita sopimusta, mutta se voi estää meitä saavuttamasta omia päämääriä tai yrityksen tavoitteita.

Riskienhallinnan näkökulmasta riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisena riski koetaan. Nämä tekijät ovat 1) tapahtumaan liittyvä epävarmuus, 2) tapahtumaan liittyvät odotukset ja 3) tapahtuman laajuus ja vakavuus. (Juvonen ym. 2005, 7.)

Mikäli riskiin ei liity lainkaan epävarmuutta, ei se ole riski, koska tapahtuman seuraus on täysin ennalta arvattavissa. Myös tapahtumaan liittyvät odotukset vaikuttavat siihen millaisena riskit koemme. Mikäli esimerkiksi oletamme, että tuote X tulee myymään tilikaudella hyvin, mutta ei myykään, olemme asettaneet tuotteelle positiivisen oletuksen, joka ei lopulta toteutunut. Kolmas riskiin liittyvä tekijä, eli tapahtuman laajuus ja vakavuus, vaikuttavat koettuun vakavuuteen. Esimerkiksi jos tuotteen X myyntiin ja markkinointiin panostetaan runsaasti yrityksen varoja, koetaan riski tuotteen menekistä suureksi. (Juvonen ym. 2005, 7.)

4.2 Riskien luokittelu

Riskejä voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Riskien luokittelu mahdollistaa yritystä koskevien riskien kokonaisnäkemyksen muodostamisen. Yleisimmin suomalaisessa kirjallisuudessa riskit jaetaan kahteen pääluokkaan eli liike(taloudellisiin) riskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskin yritys ottaa tietoisesti harjoittaessaan liiketoimintaa. Liikeriskeille onkin ominaista se, että jos niitä onnistutaan hallitsemaan, niistä tulee yritykselle voittoa. Liiketaloudelliset ris-

kit riippuvat enemmän liikkeenjohdon ammattitaidosta ja kyvystä arvioida tehtyjen päätösten seurauksia. Liikeriskejä on tästä syystä hankalampi arvioida kuin vahinkoriskejä ja arviointi onkin usein hyvin vaihtelevaa yrityksen toimialasta ja koosta riippuen. Liikeriskien arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi ”liikeriski-ikkunaa”, jonka eri ruudut painottavat eri asioita. Esimerkiksi niin, että yksi ikkuna painottuu taloudellisiin kysymyksiin, toinen henkilötöön, kolmas strategisiin ratkaisuihin ja neljäs kilpailukykyyn. (Suominen 2003, 51-55.)

Vahinkoriski on sellainen riski, joka toteutuessaan aiheuttaa yritykselle taloudellista vahinkoa. Vahinkoriskeille on myös tyypillistä, että niiden ottamiseen ei liity voiton mahdollisuutta, ainoastaan menetyksiä. (Berg 1996, 26.) Vahinkoriskien osalta yrityksen riskienhallinnassa on oleellista tuntea riskien esiintymistodennäköisyys ja niiden seurausten vakavuus.

Vahinkoriskit jaotellaan edelleen niiden luonteen perusteella riskilajeihin. Seuraavassa käsitellään päivittäistavara-kaupan kannalta tärkeimpiä riskilajeja. Näitä ovat:

- henkilöriskit
- rikosriskit
- tuoteriskit
- muut riskit, kuten omaisuusriskit

Riskilajit kartoitettiin riskikarttojen avulla, joiden käyttöön perehdytään tarkemmin luvussa 5.1. Kuten aikaisemmin aiheen rajauksessa mainittiin, työssä ei käsitellä lainkaan liikeriskejä. Esimerkiksi eri sopimusasiat ovat salaisia, eikä niitä saa näin ollen tuoda julkisesti esille. Liikeriskit liittyvät lisäksi konsernitasolla tehtäviin päätöksiin ja myymälän oma osuus näissä ei ole työn kannalta olennainen.

4.2.1 Henkilöriskit

Henkilöriskit ovat yrityksissä usein merkittävin riski, koska yritysten menestys perustuu pääosin henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöriskien merkitys korostuu, koska avainosaaminen on usein yhden henkilön käsissä. Henkilöriskit ovat joko henkilöstön aiheuttamia tai heihin kohdistuvia riskejä. Juvonen ym. (2005, 49) tuovat esille useita henkilöstön yritykselle asettamia riskejä. Esimerkiksi osaavan työvoiman hankinta, sairastumiset ja henkilöstön itse aiheuttamat tahattomat tai tahalliset riskit voivat vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn.

Juvonen ym. (2005, 49) jakavat yrityksen henkilöriskit kahteen eri osa-alueeseen: riskeihin, jotka vaikuttavat työskentelyyn ja toimintaan sekä riskeihin, jotka vaikuttavat työpanoksen menettämiseen. Työskentelyyn ja toimintaan vaikuttavat riskit koostuvat muun muassa työyh-

teisen toiminnasta, henkilövalinnoista, vahingonteosta ja väkivallasta. Työpanoksen menettämisen henkilöriskit sisältävät taasen esimerkiksi sairastumisen, tapaturman tai irtisanoutumisen.

Eryteisesti avainhenkilöt ovat yrityksessä suuri riski, koska heidän työpanoksensa on yritykselle tärkeä. ”Avainhenkilöllä tarkoitetaan yrityksen toiminnan kannalta vaikeasti korvattavaa henkilöä” (VTT 2000-2008a). Avainhenkilö omaa monipuolista osaamista omasta alastaan ja yrityksen toiminnoista. Tämän osaamisen menettäminen saattaa aiheuttaa yritykselle monia haittoja. Avainhenkilön siirtyminen esimerkiksi kilpailijalle voi osoittautua yritykselle kohtalokkaaksi. (Suominen 2003, 14.) Avainhenkilöiden tunnistaminen yrityksessä on tärkeä osa henkilöriskien hallintaa.

Luonnollisesti myös muu henkilöstö on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Ihmiset ovat yrityksen kaikista resursseista arvaamattomin, joten heihin liittyy näin monia riskejä. Henkilöriskeistä erityisen todennäköisiä ovat terveyteen ja työkykyyn liittyvät riskit. Sairastuminen ja siitä johtuvat poissaolot ovat yleisiä ja haitaksi yrityksen toiminnalle. Niiden ilmenemiseen ei yritys voi myöskään itse vaikuttaa. Sairauspoissaolot aiheuttavat yritykselle paljon haittaa, sillä sijaisten hankkiminen voi olla ajoittain hyvinkin hankalaa ja aikaa vievää. Sairauksista koituu yritykselle ylimääräisiä kustannuksia myös ajankäytön lisäksi, sillä työajan palkka tulee maksaa niin sairaana olevalle kuin hänen sijaiselleen. Terveyteen ja työkykyyn liittyviin riskeihin voi tuki etukäteen varautua ja näitä keinoja käsitelläänkin myöhemmin riskienhallintasuunnitelmassa.

Työympäristö asettaa myös omat riskinsä henkilöstölle. Hyvä työyhteisö tukee ja motivoi työntekijöitä. Pahimmillaan ristiriidat luovat työyhteisöön huonon ilmapiirin, joka heikentää työniloa ja luo esteitä työn tekemiseen. Työyhteisön toimintaan liittyvät riskit koskevat sekä yksittäisiä työntekijöitä että heidän muodostamaa työyhteisöä. Työyhteisön toimivuuden riskit liittyvät henkilöstön vuorovaikutukseen keskenään. Ongelmia syntyy jos henkilöstö ei pysty tai osaa kommunikoida keskenään tarvittavalla tavalla. Pahimpia seurauksia ovat hankalat käytännön toimet, käsiteristiriidat, häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Huono työilmapiiri aiheuttaa juoruilua, riitelyä ja jopa ahdistelua. Yritys on juuri niin vahva kuin sen henkilöstö ja huono ilmapiiri näkyy myös ulospäin asiakkaille. Siksi on tärkeää, että työympäristön toimivuutta tarkkaillaan jatkuvasti ja riitatilanteet ratkotaan välittömästi. Tämä ei tarkoita sitä, että etsitään syyllisiä vaan keskustellaan asioista ja etsitään ratkaisuja yhdessä. (VTT 2000-2008c.)

Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito ovat erityisen tärkeitä tämän päivän yritystoiminnassa. Uuden tiedon omaksumiskyky ja henkilöstön halu kehittyä ovat yritykselle elintärkeitä, koska monitaitoinen henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Koulutuksen järjestäminen on

oleellista monitaitoisuuden kehittämisessä. Henkilöstö, jonka kouluttamiseen panostetaan, tuntee myös, että heistä välitetään ja heihin panostetaan. Työnantajan kannalta kouluttaminen on kuitenkin kallista ja aikaa vievää, joten on tärkeää harkita ja suunnitella tarkkaan minkälaista koulutusta järjestetään ja kuka sitä tarvitsee. Koulutustarve kannattaa arvioida henkilön työtehtävien vaatimusten mukaan, ottaen huomioon nykyinen osaaminen ja koulutus sekä mahdollinen työtehtävien vaihtuminen. Koulutuksen tuloksellisuutta kannattaa seurata, jotta vältytään mahdollisilta virheiltä ja suunnataan resurssit aina oikeisiin henkilöihin ja koulutuksiin. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat olennainen osa koulutuksen tarpeen kartoittamisessa ja koulutuksen onnistumisen seuraamisessa. Tällöin työntekijä voi kertoa omista tarpeistaan ja antaa myös palautetta jo käydyistä koulutuksista. (VTT 2000-2008e.)

Työntekijöihin kohdistuva väkivalta, sen uhka ja sanallinen uhkailu ovat yleisiä varsinkin asiakaspalvelutehtävissä. Riskiä joutua väkivallan kohteeksi lisää yksintyöskentely, henkilöstön pieni määrä ja yötyö. Näihin tilanteisiin tulee aina suhtautua vakavasti, koska ne saattavat johtaa pahoihin fyysisiin ja henkisiin vammoihin. Väkivaltatilanteisiin pystytään usein varautumaan etukäteen, jolloin on helpompaa pitää tilanteet hallinnassa. Työolosuhteet tuleekin järjestää siten, että väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisimman hyvin jo etukäteen. (VTT 2000-2008g.)

Henkilöstön vahingonteot jaotellaan tahattomiin ja tarkoituksellisiin toimiin. Tahattomat vahingonteot liittyvät usein henkilön osaamattomuuteen, huonoihin ohjeisiin tai tiedonvälityksen ongelmiin. Tahattomat vahingonteot eivät ole työntekijästä kiinni, koska tällöin hänen tarkoituksensa ovat olleet hyvät ja vilpittömät. (VTT 2000-2008h.) Tahaton vahingon tuottaminen aiheuttaa harmia kaikilla työpaikoilla. Tällaista toimintaa ei voida täysin välttää, koska aina tapahtuu erilaisia virheitä. Tahattomat vahingot voivat ilmetä monin eri tavoin. Neljä keskeistä tahatonta vahinkoa ovat virheet ja erehdykset, työajan huono hallinta, tahattomat tietovuodot ja vuorovaikutustaitojen puute. (VTT 2000-2008i.)

Tarkoituksellinen vahingonteko tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii hyötymään tilanteesta. Aina kyse ei ole taloudellisesta hyödystä, vaan se voi liittyä esimerkiksi työntekijän laiskuu-teen tai työntekijöiden väliseen vallankäyttöön. (VTT 2000-2008h.) Tarkoituksellinen vahingonteko johtaa aina negatiiviseen lopputulokseen yrityksen kannalta. Tällöin työntekijä pyrkii hyötymään tuottamastaan vahingosta. Neljä keskeistä tarkoituksellista vahingontekoa ovat työajan väärinkäyttö, työpaikkakiusaaminen, tietovuodot ja kavallukset sekä ilkivalta ja tuhotyöt. (VTT 2000-2008j.)

4.2.2 Rikorisriskit

Rikorisriskit ovat yrityksen omaisuuteen tai sen henkilöstöön kohdistuvia riskejä. Rikorisriskeiksi luokitellaan muun muassa murto, ryöstö, uhkailu, erilaiset väkivallanteot ja ilkivalta. Yleisimmät rikokset ovat varkaudet kauppojen aukioloaikana tai murron yhteydessä kun kohde on tyhjänä. Rikorisriskeillä on aina negatiivisia seurauksia yritykselle. Yritysten on tärkeää varautua rikolliseen toimintaan ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan ehkäisemään niitä. (Juvonen ym. 2005, 73.)

Vakavammista rikoksista suuri osa on ennalta suunniteltuja, mutta osa rikoksista tehdään hetken mielijohteesta ja usein humalatilassa (Juvonen ym. 2005, 73). Rikoksen kohteeksi joutumiseen riittää, että tekijä olettaa kohteessa olevan jotain varastettavaa tai rikottavaa. Tärkein rikosten ennaltaehkäisyn tavoite on poistaa rikosten tekomahdollisuudet ja lisätä kiinnijäämisen riskiä. On paljon taloudellisempaa ennaltaehkäistä rikoksia kuin selvittää niistä koituvia vahinkoja. Rakenteellisia suojauskeinoja ovat lukot, kalterit, murtosuojaus ja kiinteistön kameravalvonta. Rikosilmoitinjärjestelmän käyttö ehkäisee rikoksia, sillä se antaa ilmoituksen, kun joku liikkuu yrityksen tiloissa. Tällä voidaan vaikuttaa asiattomien henkilöiden aiheuttamiin rikoksiin, murtoihin ja vahingontekoihin. Turvallisuusvalvonnan, kuten kulunvalvonnan, tietojärjestelmien lokitietojen ja vartioinnin, avulla pystytään tarkastamaan yrityksen tiloissa ja tietojärjestelmissä liikkuneet henkilöt sekä häiriöt. Tärkeää on myös, että henkilöstö on tietoinen rikosten torjuntakeinoista. Koulutukset, ohjeet ja yhteiset toimintatavat vähentävät rikoksiin liittyviä pelkoja ja epävarmuuksia. (Leppänen, Halmevuori 2004.)

80-luvulta lähtien rikollisuus on ollut kasvussa. Suomessa ei ole luotettavaa tietoa rikosten määrästä, koska usein myymälävarkaudet jätetään ilmoittamatta poliisille. Tehokas rikollisuuden vähentäminen edellyttää, että kaikki rikokset ilmoitetaan poliisille. Tällöin on myös mahdollista rikoshyödyn takaisinsaaminen. Keskuskauppakamarin ja Helsingin seudun kauppakamarin (2008) tekemän tutkimuksen mukaan rikosten määrä kaupan alalla on pysynyt samalla tasolla viimeisen kolmen vuoden aikana. Keskusrikospoliisin (2007) rikostietopalvelun julkaisusta selviää, että varkausrikosten määrä on ollut laskussa. Julkaisussa mainitaan myös, että kaupan alalla varkauksia estäviin toimiin panostetaan nykyään runsaasti.

Rikorisriskeistä ryöstö aiheuttaa sekä taloudellisia että henkisiä kärsimyksiä. Ryöstön kohteeksi joutunut henkilö voi saada pitkäksi ajaksi traumoja. Harkitsemattomissa myymälävarkauksissa saaliit ovat usein pieniä, mutta jos näitä tapahtuu paljon, se on jo suuri menetys yritykselle. Ennalta suunnitelluissa rikoksissa menetykset ovat usein jo paljon isompia, sillä rikolliset ovat jo pidemmän aikaa suunnitelleet ja seuranneet kaupan toimintaa. Pahoinpitely on yrityksen henkilöstöön tai sen asiakkaisiin kohdistuva rikos. Osa asiakkaista voi käyttäytyä uhkaavasti, mutta vain harvoin tilanne johtaa toisen pahoinpitelyyn. Työntekijöiden tekemät kavallukset

ovat myös uhka yritykselle. Näitä on usein vaikea seurata ja yhdestä tai muutamasta kerrasta ei usein jää edes kiinni. Vuosia jatkuneet kavallukset usein huomataan jossain vaiheessa, mutta niistä syntyneitä kokonaisvahinkoa ei koskaan saada selville, eikä anastetusta omaisuudesta saada koskaan korvausta.

Maksuvälinerikokset ovat lisääntyneet maksukorttien mukana. Tälläkin hetkellä liikkeellä on jonkin verran väärennettyä rahaa. Ilkivalta on usein tahallista yrityksen omaisuuden turmelemista. Ilkivaltaan kuuluu esimerkiksi tuotteiden tahallinen rikkominen sekä seinien ja paikkojen sotkeminen. Murto on usein ennalta suunniteltu laiton tunkeutuminen yrityksen tiloihin sen ollessa kiinni. Murron tarkoituksena on usein anastaa tavaroita, rahaa tai yritykselle tärkeitä tietoja.

Seksuaalinen häirintä on työpaikoilla riski, joka tulee ottaa huomioon. Se on usein naisiin kohdistuva rikos, mutta se voi kohdistua myös miehiin. Seksuaalinen häirintä voi tapahtua asiakkaiden tai työtovereiden kautta. Seksuaaliseen häirintään tulee aina puuttua välittömästi ja asiasta tulee kertoa esimiehelle.

4.2.3 Tuoteriskit

Yritys saa toimeentulonsa myytävistä tuotteistaan, joten tuotteisiin sisältyy paljon riskejä. Tuotteen matka ideasta myymälän hyllylle on pitkä sekä täynnä riskejä ja yllätyksiä. Tuotteen ketju etenee karkeasti katsottuna näin: tuoteidea, tuotekehitys, tuotanto, vaatimusten mukaisuus (lait ja direktiivit), myynti ja markkinointi, toimitus, tuotteen käyttö, ympäristö ja kierrätys. Tuoteriskien hallinnan tavoitteena on kattaa koko tuoteketju aina tuoteideasta kierrätykseen, jotta asiakkaat saavat käsiinsä vaatimusten mukaisia ja laadukkaita tuotteita. (Kuusela & Vuori 1998.)

Bergin (1996, 32) mukaan tuoteriski on yhtä kuin vastuuriski. Ankaraan vastuuseen perustuva tuoteturvallisuuslaki tuli Suomessa voimaan 1.9.1991. Tämän lain mukaan suomalainen valmistaja tai maahantuoja vastaa itse myytävistä tuotteistaan. Vastuuriskin tuote asettaa silloin kun se on esimerkiksi viallinen tai siinä on puutteelliset käyttöohjeet. Myyjä on siis vastuussa tuotteidensa turvallisuudesta ja yksityiselle henkilölle tai hänen omaisuudelleen mahdollisesti aiheutuneesta vahingosta. Hyvällä tuoteturvallisuustoiminnalla pyritään suojelemaan asiakasta tuotteen käytössä sekä myös myyjäyritystä erilaisilta vahingonkorvausvaatimuksilta. Tuoteturvallisuustoiminta edellyttää riskituotteiden tunnistamista sekä jatkuvaa pohtimista riskien poistamiseksi tai vähentämiseksi. (Kuusela & Vuori 2004.)

Päivittäistavarakauppa on tuotteen viimeinen kohde ennen kuluttajalle päätymistään, joten on tärkeää, että tuotteet saadaan kauppaan tuoreina, laadukkaina ja oikeaan aikaan. Elintarvikkeiden kohdalla on erityisen tärkeää, että tuotteet ovat tuoreita ja vaatimustenmukaisia niitä myytäessä. Nykyisin erilaiset EU-direktiivit asettavat paljon vaatimuksia eri tuotteille, koskien niiden kuljetusta, varastointia, lämpötilaa ja tuoreutta. Tuotteisiin liittyy myös paljon muita viranomaismääräyksiä ja lakeja, joita pitää noudattaa. Päivittäistavaramarkkinoilla esimerkiksi alkoholin ja tupakan myynti velvoittaa noudattamaan monia lakeja. Aikuisviihdelehtien sekä pelien myynnissä on myös paljon rajoituksia, jotka tulee huomioida niitä myytäessä.

Tuotteiden tuotannossa voi sattua tahattomia tai tahallisia vahinkoja, jotka pilaavat tuotteen. Tästä voi pahimmillaan seurata koko erän poisveto markkinoilta sekä ihmishengen vaarantuminen. Hyvänä esimerkkinä tästä on Kiinassa vuoden 2008 syksyllä riehunut maitojauheskandaali, jossa kymmenet tuhannet lapset sairastuivat juotuaan maitojauhetta, johon oli valmistusvaiheessa lisätty melamiinia.

Hävikki on elintarvikkeiden myynnissä merkittävä riski, koska hävikkiä syntyy päivittäin ja sen mukana myös myyntitappioita. Pilaantunut tuote on välittömästi poistettava myynnistä, jotta välttyään ongelmilta. Ylipäänsä, jos vanhentuneita tuotteita löytyy hyllystä, se voi koitua todella kohtalokkaaksi kaupalle. Kaikki hävikki ei synny pelkästään pilaantuneista tuotteista, sillä tuotteita voi myös rikkoutua. Rikkoutuminen on yleensä tahaton vahinko, jota ei voida estää. Vanhentuneita tuotteita jää valitettavan usein myyntiin, kun niitä ei huomata tarpeeksi ajoissa. Useimmiten asiakkaat muistavat ikävät tapaukset ja kertovat niistä myös muille. Pahimmassa tapauksessa kauppa saa huonon maineen ja sen asiakkaat kaikkovat.

4.2.4 Muita riskejä

Omaisuusriskien kohteena on yrityksen käyttöomaisuus, vieras irtain omaisuus, vaihto-omaisuus ja rahoitusomaisuus (Juvonen ym. 2005, 63). Omaisuusriskejä ovat näin muun muassa tulipalo, tuhopoltto, räjähdys, tulva, rikollinen teko, vaurioituminen, särkyminen, koneiden tai laitteiden rikkoutuminen sekä nestevuoto. Omaisuusriskien toteutuminen aiheuttaa yleensä suuria kustannuksia yritykselle ja saattaa mahdollisesti jopa aiheuttaa vakavimmillaan yritystoiminnan tilapäisen keskeytymisen.

Muita riskejä, jotka eivät kuulu edellä käsiteltyihin riskiryhmiin, ovat kierrätyksen noudattamatta jättäminen, pelastautumisen puutteellinen ohjeistus, huono varautuminen erilaisiin häiriöihin ja tietojärjestelmien vajavainen suojaus. Päivittäistavaraupoille kierrätys on olennainen asia, jota ei tule laiminlyödä. Yritysten tulee toimia vastuullisesti ja kantaa oma yhteiskuntavastuunsa. Tässä tärkein osa on kierrätys ja sen noudattaminen annettujen ohjei-

den mukaan. Kierrätys on suuri osa päivittäistavarakaupan toimintaa. Pelastautumiseen, esimerkiksi tulipalon tai ryöstön yhteydessä, tulee olla selkeät ohjeet ja toimintatavat, jotka käsitellään henkilöstön kanssa. Tällä varmistetaan, että jokainen tietää, mitä tehdä vakavien tilanteiden sattuessa. Tietojärjestelmien suojauksesta vastataan konsernitasolla.

4.3 Päivittäistavarakaupan yleiset vahinkoriskit

Päivittäistavarakauppa on hyvin monipuolinen toimiala. Päivittäistavarakauppaa pyöritetään kuitenkin hyvin pitkälti samalla tavalla, oli kyseessä sitten suuri tavaratalo tai pienempi kioskikauppa. Tästä syystä myös useimmat toimialan vahinkoriskit ovat hyvin samankaltaisia myymälän koosta riippumatta.

Päivittäistavarakauppa ry (PTY) on yhdessä monien muiden suurten toimijoiden, kuten Keskon ja SOK:n kanssa, käynyt läpi päivittäistavarakaupalle toimialana tyypillisiä vahinkoriskejä. Nämä jakautuvat päivittäisessä toiminnassa seuraaviin seitsemään osaan. (Paras tapa - menettely 2007.)

1. Ohjeet, vastuuhenkilöt, koulutus ja perehdyttäminen
2. Asiakkaat
3. Palo ja pelastus
4. Rikosturvallisuus, kassa- ja ryöstöturvallisuus
5. Varkaus ja hävikki
6. Tietoturvallisuus
7. Määräaikaistarkastukset ja sisäinen valvonta

Ensimmäinen osa painottuu turvallisuuteen ja turvallisuuden ohjeistuksen puutteeseen. Turvallisuuteen liittyviä riskejä ovat muun muassa ryöstöt, tulipalot, pommiuhkaukset ja sairaskohtaukset. Henkilöstön osaamattomuus vaaratilanteessa aiheuttaa myös lisää turvallisuusriskejä. Mikäli turvallisuusohjeet eivät ole henkilökunnan muistissa, vaaratilanteet voivat uhata henkilökunnan lisäksi sekä asiakkaita että itse kauppapaikkaa. Erilaisia vaaratilanteita sattuu päivittäin ja niiden varalle tulee siis olla selkeät toimenpiteet, jotka ovat kaikkien tiedossa. Pelastussuunnitelman tekemisestä on säädetty myös laissa, joten sen puuttuminen rikkoo samalla myös viranomaismääräyksiä. Jo perehdyttämisvaiheessa tuleekin huomioida uhkatilanteet, pelastautuminen, ensiapuohjeet ja paloturvallisuusohjeet. (Paras tapa -menettely 2007.)

Asiakkaat ovat myös riski, erityisesti vaikutuksiltaan henkilökunnalle. Asiakasvalituksien ja muiden ongelmatilanteiden kautta myymälähenkilökunnalle aiheutuu stressiä, joka voi huonossa tapauksessa johtaa sairaalomaan. Asiakkaat voivat myös käyttäytyä uhkaavasti, jolloin

siitä aiheutuu vaaraa henkilökunnalle sekä muille asiakkaille. Henkilörekisterit ja yksityisyyden suoja muodostavat yhden asiakasriskin. Päivittäistavarakaupassa käsitellään yksityisiä tietoja päivittäin ja myymälän henkilökunnan tulee pitää nämä tiedot salassa. Asiakas- ja henkilötietojen luottamuksellisuus tulee varmistaa asianmukaisilla tavoilla.

Asiakasturvallisuudesta huolehtiminen on myymälän vastuulla ja siihen liittyy monia riskejä. Esimerkiksi suurimmissa myymälöissä on asiakkaiden käyttöön varattuja säilytyslokerokaappeja ja ne aiheuttavat kaatumisriskin, mikäli niitä ei ole kiinnitetty seinän rakenteisiin. Ostoskärryjen siirtäminen suurissa osissa muodostaa myös riskin asiakkaille. Liikkuvaa kärryjonoa on lähes mahdotonta pysäyttää, joten esimerkiksi juoksevat lapset voivat helposti jäädä niiden alle. Asiakasturvallisuuteen liittyy luonnollisesti myös tuoteturvallisuus. Kelvottomat tuotteet voivat aiheuttaa asiakkaille vaaraa, mikäli niitä on kaupassa saatavilla. Mikäli jokin tuote joudutaan vetämään takaisin myynnistä, ei sen tiedottamisessa asiakkaille saa olla minikäänlaisia puutteita. Toimipaikan yleisen siisteyden ja järjestyksen puute on myös riski. Asiakas saattaa kaatua tai esimerkiksi liukastua talvella hiekoituksen puutteen vuoksi, jolloin myymälä joutuu tästä korvausvastuuseen. (Paras tapa -menettely 2007.)

Tulipalon vaara on olennainen riski päivittäistavarakaupassa ja sen toteutuminen saattaa pahimmillaan johtaa myymälän toiminnan keskeytymiseen. Tulipalo voi johtua esimerkiksi sähkölaitteiden huollon laiminlyömisestä, paloherkkien materiaalien käsittelystä tai tupakan tumppien epäonnistuneesta sammuttamisesta tupakointipaikalla. Sammutuskaluston puutteellisuus, niiden toimintakunnottomuus ja esteellinen sijainti hankaloittavat tulipalon laajuuden ehkäisyä. Mikäli poistumisteiden edessä on tavaraa tai ne on lukittuina, tulipalosta aiheutuu todellista hengenvaaraa. Myymälähenkilökunnan tiedottomuus pelastautumisesta lisää vain vahingon suuruutta. (Paras tapa -menettely 2007.)

Rikosturvallisuus on hyvin yleinen riski toimialasta riippumatta. Rikoksen toteutuminen myymälän ollessa kiinni voi johtua monesta eri syystä, esimerkiksi turvalukituksen tai rikosilmoitusjärjestelmän puutteesta. Rikoksen tekijä löytää halutessaan tiensä myymälän sisään, mutta sen mahdollisuutta tulee pienentää mahdollisimman paljon. Myymälän ollessa auki on varastaminen helpompaa ja varkauksia sattuu usein päiväsaikaan. Rahojen käsittely kassalla muodostaa aina riskin, kun setelit ovat varkaan nähtävillä. Rahankuljetus voi myös houkuttaa ryöstäjiä, joten se tulisi aina jättää ulkopuolisen turvallisuusalan yrityksen huoleksi. (Paras tapa -menettely 2007.)

Hävikki on merkittävä tuoteriski päivittäistavarakaupassa ja sitä aiheuttaa muun muassa tavaroiden rikkoutuminen, pilaantuminen, näpistykset, väärinkäytökset ja menekin väärinarviointi. Hävikin syntymistä kannattaa seurata tilastoimalla. Inventaario tulee suorittaa tarpeeksi usein, jotta saadaan selville, mikä osa hävikistä on myymälän tekemiä poistoja (rikkoutuneita

ja pilaantuneita tavaroita) ja mikä osa on varkaudesta johtuvaa (Paras tapa -menettely 2007.) Yrityksen toimitusketjut sisältävät myös tuoteriskejä, sillä ne kattavat tuotteiden kulun aina tavarantoimittajasta hyllyttämiseen asti. Mikäli toimitusketjun laadunvarmistus pettää, siitä voi seurata taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menetys sekä pahimmillaan terveyden vaarantuminen. (Kesko 2007.)

Yrityksen tietoturvallisuus on tärkeä asia ja se aiheuttaa riskin yleensä riittämättömän turvatason vuoksi. Tänä päivänä suurinta tietomäärää säilytetään tietokoneilla, joten esimerkiksi tietokoneiden viruksentorjuntaohjelmien puute edesauttaa ongelmien syntyä. Mikäli tietokoneen tiedoista ei oteta varmuuskopioita, yritys saattaa menettää sille tärkeitä tietoja. Myymälän oma henkilökunta aiheuttaa myös tietoturvallisuusriskin jakamalla yrityksen asioita ulkopuolisille henkilöille. Asiakkaisiin liittyviä tietoja, kuten jäsenhakemuksia ja tilitietoja säilytetään myös tietokoneilla ja niiden päätyminen väärin käsiin rikkoo yksityisyyden suojan lakia. Tietoturvallisuudesta johtuvaa vahinkoa edesauttavat myös erilaiset häiriötilanteet koneissa. Mikäli tietotekniikassa esiintyy häiriöitä, on avun oltava nopeasti saatavilla. (Paras tapa -menettely 2007.)

Määräaikaistarkastukset ovat merkittävä osa päivittäistavarakauppojen toimintaa. Turva- ja merkkivalojen toimivuus tulee olla kunnossa tai ne muodostavat suuren riskin yritykselle, sen henkilökunnalle ja asiakkaille. Määräaikaistarkistuksiin liittyy myös kassaerot, joiden syntyminen johtuu täysin henkilökunnasta. Joko työntekijä on itse varastanut kassasta, menetellyt väärin esimerkiksi palautustilanteessa, tai antanut asiakkaalle väärin rahaa takaisin. Kassaeroihin tulee kiinnittää suurta huomiota, koska kassaerojen selvittämättä jättäminen edesauttaa vahingon tapahtumista uudestaan. Tehokkaalla sisäisellä valvonnalla taataan, että sama työntekijä ei ole vastuussa kassaeroista tai koko rahaliikenteestä. (Paras tapa -menettely 2007.)

Näiden riskien lisäksi Kesko (2007) ja S-ryhmä (2007) ovat huomanneet henkilöriskien merkittävyyden yritystoiminnassa. Kilpailu osaavasta henkilökunnasta on todella kovaa nykyisillä työmarkkinoilla, mikä on jo riski sinänsä. Henkilöstön sitouttaminen työhönsä on myös haastavaa, mikä voidaan päätellä kaupan alan suuresta vaihtuvuudesta. Kaupan ala ei myöskään houkuttele luokseen parhaita osaajia, jolloin yhden ihmisen harteilla voi olla moni toiminnon osa, jopa kokonainen myymälä. Henkilöstöllä on myös tärkeä osa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, minkä takia heiltä vaaditaan tiettyä osaamistasoa sekä motivaatiota.

5 Riskienhallinta

5.1 Riskienhallinnan historiaa

Riskienhallinta on lähtöisin Amerikasta, 1900-luvun alkupuolelta, jolloin teollistuminen aiheutti nopeaa vahinkojen lisääntymistä. Vahingoista johtuvat kustannukset ylittivät nopeasti ennakoitujen arvojen. Aluksi kohonneet kustannukset päätettiin ratkaista ottamalla vakuutuksia. Toisin kuin kuviteltiin, vakuutusmaksut nostivat kustannuksia edelleen ja riskeistä johtuvat kustannukset koostuivat pääosin kohonneista vakuutusmaksuista. Mitä enemmän otettiin vakuutuksia, sitä enemmän vahingot lisääntyivät ja vakuutusmaksut nousivat. Voimakas vakuutusturva houkutteli välinpitämättömyyteen omassa toiminnassa torjua riskejä. Yritykset halusivat vaihtaa ajattelutapojaan ja ottaa oman vahingontorjuntamenetelmän käyttöön. Syntyi uusi ajattelutapa, jonka lähtökohtana oli suunnitelmallinen vahinkojen välttäminen tai estäminen. 50-luvulla alkoi uusi aika, jolloin vakuutukset valittiin suurilla omavastuilla ja harvoin toistuvia riskejä alettiin pitää omalla vastuulla. Uusi menettelytapa edellytti yrityksiltä tietoa suunnittelua ennaltaehkäisevään riskientorjuntaan. Riskienhallinnan merkitys ymmärrettiin vasta kun ymmärrettiin vakuuttamisen kannattamattomuus riskin pienentämiseen tai niistä johtuvien kustannusten alentamiseen. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 17-19.)

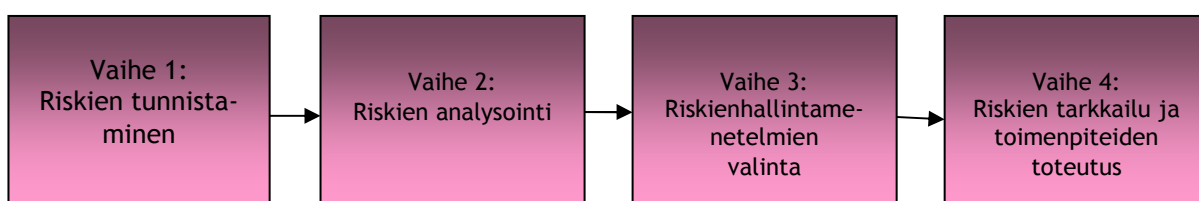
Bergin (1996, 18-19) mukaan riskienhallinta on tullut Suomeen jäädäkseen ja jo vuonna 1896 harjoitettiin Suomessa toimintaa, jota voidaan kutsua riskienhallinnaksi. Tämä oli kuitenkin lähinnä vakuuttamista.

Santasen, Laitisen & Kekäleen (2002, 20-21) mukaan riskienhallinta rantautui Suomeen vasta 70-luvulla suoraan Amerikasta. Elinkeinoalojen keskusjärjestöt olivat ensimmäisiä, jotka käsitelivät riskienhallinnan ideaa ja sisältöä. Ajatus oli kuitenkin vielä niin uusi, että sitä ei tarkemmin ajateltu. Vakuutusyhtiöt toivat asian kaikkien tietoisuuteen 70-luvun puolivälissä, jolloin kaikki pitivät riskienhallintaa sopivana vakuutusyhtiöiden vakuutusriskeihin liittyvänä lisäpalveluna. Vakuutusyhtiöt kuitenkin tavoittelivat riskienhallintapalveluillaan vakuutusmyynnin lisäämistä. Suomessa riskienhallinta on vakuuttamista tukevaa, eikä vaihtoehto vakuutusmaksujen alentamiseksi. Suomessa ei ole siis vielääkään voitu todistaa, että riskienhallinnan mukana vakuutusmaksuja on voitu alentaa, vaikka tämä on nimenomaan riskienhallinnan tavoite. Siksi yrityksiä on todella tärkeää olla tietoinen omista riskeistään ja niihin kohdistuvista resursseista. Suomessa riskien vakuuttaminen on kasvanut 180 prosenttia vuodesta 1990 vuoteen 2000 ja samana aikana korvausmenot ovat lisääntyneet 13 prosenttia.

5.2 Riskienhallinta käsitteenä

Riskienhallinnalle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Olennaista kaikissa määritelmissä on kuitenkin se, että riskienhallinta on yrityksessä sellaista toimintaa, jonka tarkoituksena on tunnistaa riskejä sekä torjua ja minimoida niistä aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallinnan tavoitteena on siis estää epämieluisien ja haitallisten tapahtumien esiintyminen. Lisäksi, riskienhallinnalla tulee lieventää niiden tapahtumien seurauksia, jotka kaikesta huolimatta sattuvat sekä suojata vahingoittumiselta riskien kohteita, kuten henkilöitä, omaisuutta, ympäristöä ja taloudellisia resursseja. (Kupi, Ilomäki, Talja, Sillanpää & Lönnqvist 2008, 13.) Tällä turvataan yrityksen talous ja toiminnan jatkuvuus kaikissa olosuhteissa.

Esimerkiksi Juvonen ym. (2005, 24) määrittelevät riskienhallinnan nelivaiheiseksi prosessiksi, joka alkaa riskien tunnistamisesta ja päättyy riskien tarkkailuun ja toimenpiteiden toteutukseen.



Kuvio 2: Riskienhallinnan vaiheet

5.3 Riskien tunnistaminen

Riskienhallinta vaatii riskien havaitsemista, koska vain tunnistettuun tietoon pystytään varautumaan (Juvonen 2005, 25). Riskit havaitaan yleensä vasta kun jotain epämieluisaa tapahtuu, eikä asiaan ollut varauduttu kunnolla. Hyvä riskienhallinta lähtee liikkeelle riskien perusteellisesta kartoittamisesta. Menetelmiä riskien tunnistamiseen on tarjolla monia. Yritys voi käyttää hyväkseen esimerkiksi riski-ikkunaa, joka sisältää neljä ruutua: omaisuusriskit, henkilöriskit, vastuu- ja keskeytysriskit ja muut omalle yritykselle ominaiset riskit. Riski-ikkunan tarkoituksena on analysoida kunkin ruudun riskejä ja sen riskienhallinnan tasoa. Tumma ja likainen ikkunaruuu tarkoittaa, että riskejä ei ole tunnistettu ja toimenpiteet riskien hallitsemiseksi ovat epämääräisiä. Vaalea ja puhdas ikkunaruuu sen sijaan tarkoittaa, että riskit on tunnistettu ja hallinnassa. Yritys saa näin oman riski-ikkunansa sitä puhtaammaksi, mitä paremmin riskejä tunnistetaan ja hallitaan. (Suominen 2003, 32-33.)



Kuvio 3: Yrityksen riski-ikkuna (Suominen 2003, 33)

Toinen -myös tässä opinnäytetyössä käytetty- keino yrityksen riskien tunnistamiseen on yrityksen riskikartta (Räsänen 2000). Riskikartta täytetään erikseen kullekin yrityksen riskilajille, esimerkiksi henkilöriskeille, rikosriskeille, sopimusriskeille, liikeriskeille, tietoriskeille, tuoteriskeille ja ympäristöriskeille. Riskikartta on mind map -tyyppinen apuväline, jonka keskellä on yksi riskilaji. Riskilajin ympäriltä löytyvät kyseisen riskilajin pääosat ja niiden ympäriltä edelleen kunkin pääosan tyypilliset riskit. Riskikartat ovat hyvä apuväline riskien tunnistamiseen, koska niissä on käsitelty perusteellisesti kaikki yleisimmät riskit. Riskikarttoja voi kuitenkin käyttää luovasti ja niihin onkin helppo lisätä juuri omaa yritystä koskevia osa-alueita.



Kuvio 4: Esimerkki yrityksen riskikartasta (Räsänen 2000)

5.4 Riskien analysointi

Riskien tunnistamisen jälkeen siirrytään riskien analysointiin. Kullakin yrityksellä on omat erilaiset riskinsä, joten myös niiden analysointi on hyvä toteuttaa yritys- ja riskikohtaisesti. Riskien analysoinnin tarkoituksena on, että yritys pystyy priorisoimaan ja vertailemaan eri riskejä. Riskistä voidaan analyysivaiheessa erottaa kaksi eri osa-tekijää: riskin esiintymistodennäköisyys sekä riskin vakavuus, joita tulee kyetä mittaamaan erikseen. (Hallikas ym. 2002, 47.)

Riskien analysoinnissa yrityksen pitää siis asettaa riskit niiden todennäköisyyden ja vakavuuden mukaan tärkeysjärjestykseen. Tähän riittää yksinkertainen arviointi, jossa matemaattinen määrittely toimii hyvänä apuvälineenä.

Suominen (2003, 10-11) mainitsee, että riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida joko sanallisesti tai numeroin, kunhan luokkaerot ovat selkeästi erilaisia. Verbaali kuvailu on kuitenkin epätarkkaa, koska se antaa vastaukselle vastaajan oman käsityksen luokkaeroista. Siksi tarkemman kuvauksen saamiseksi on hyvä käyttää valmiiksi määriteltyä numeerista arviota. Riskin todennäköisyydet voidaan luokitella esimerkiksi seuraavasti:

Toteuman todennäköisyys	Todennäköisyyskerroin	Vahingon sattumistiheys
Erittäin harvinainen riski	1	Tapahtuu kerran / 50v. tai harvemmin
Harvinainen riski	2	Tapahtuu kerran / 10v.
Melko harvinainen riski	3	Tapahtuu kerran / 1v.
Melko todennäköinen riski	4	Tapahtuu kerran / kk.
Erittäin todennäköinen riski	5	Tapahtuu kerran / vko tai useammin

Taulukko 2: Riskin todennäköisyyden arviointi

Myös riskin laajuutta voidaan arvioida verbaalisesti tai numeerisesti. Numeerinen tarkastelu asettaa myös tässä sanallisesti esitetyille arvoille tarkemman merkityksen. Tämä tapa sopii työn tutkimukseen hyvin, sillä riskejä tarkastellaan päivittäistavarakaupan kannalta ja eri riskeille voi vaikeuksitta antaa numeerisen arvion. Vahinkoarviointi pohjautuu siis tässä työssä laskettavissa oleviin euromääräisiin arvoihin.

Riskin vakavuus	Vakavuuskerroin	Vahingon suuruus
Mitätön vahinko	1	Alle 200 €
Vähäinen vahinko	2	Noin 1000 €
Tuntuva vahinko	3	Noin 5000 €
Suuri vahinko	4	Noin 20 000 €
Katastrofivahinko	5	Yli 200 000 €

Taulukko 3: Riskin vakavuuden arviointi

Kun riskin todennäköisyys ja vakavuus on arvioitu taulukoissa 2 ja 3 mainittujen kertoimien avulla, ne yhdistetään riskituloksi kertolaskun avulla.

$$\text{Riskitulo (riskin merkittävyys)} = \text{Toteuman todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}$$

Riskitulon avulla saadaan selville kunkin riskin merkittävyys yritykselle. Riskitulon avulla yritys pystyy siis priorisoimaan ja vertailemaan eri riskejä. Suurimman riskitulon saavat riskit ovat merkittävimpiä ja niihin tulee suhtautua vakavasti. Pienimmän riskitulon riskit taasen eivät uhkaa yrityksen toimintaa ja niiden merkitys on näin vähäisempi. (Juvonen ym. 2005, 29.)

5.5 Riskienhallintamenetelmien valinta

Seuraava vaihe riskienhallintaprosessissa on yritykselle sopivien riskienhallintamenetelmien valinta. Samaa menetelmää ei suositella käytettävän kaikkien riskien hallitsemiseksi, vaan kullekin riskille tulee valita omansa. Erityisesti liikeriskejä ja vahinkoriskejä hallitaan usein eri tavoilla niiden luonteiden eroavaisuuksien vuoksi.

Riskienhallintamenetelmiä on monia ja eri lähteissä niitä käsitellään eri tavoin. Vahinkoriskien osalta riskienhallintamenetelmät voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti neljään eri keinoon:

1. Riskin välttäminen ja poistaminen
2. Riskin siirtäminen
3. Riskin pienentäminen
4. Riskin ottaminen

5.5.1 Riskin välttäminen

Riskin välttäminen on riskienhallintakeino, jonka avulla yritys pyrkii välttämään riskialttiita toimia, eli pienentämään riskin todennäköisyyttä. Riskin pystyy välttämään esimerkiksi valitsemalla useasta vaihtoehdosta kaikista riskittömin (Holmes 2004, 132). Mikäli vaikka koetaan, että jokin tuote, raaka-aine tai logistinen ratkaisu aiheuttaa riskiä, hallitaan tätä riskiä vaihtamalla toiseen tai poistamalla kyseinen tuote, raaka-aine tai kuljetusreitti (Berg 1996, 126; Vaughan 1997, 18). Poistaminen onkin riskin välttämistä hieman eroava hallintakeino. Tällöin riski eliminoidaan täysin esimerkiksi juuri poistamalla myynnistä kokonaan riskialtis tuote, kuten sytytysneste.

Riskin välttäminen ja poistaminen ovat yritykselle usein kalliiksi koituvia riskienhallintakeinoja eikä niiden käyttöä suositellakaan kaikkien riskien hallinnassa. Riskin välttämistä on hyvä käyttää niissä tapauksissa, joissa riskin vakavuus on yritykselle merkittävä. Riskin välttäminen aiheuttaa aina joko tulojen vähentymistä tai menojen kasvua. Tästä syystä yrityksen johdon on pohdittava kustannusten ja saavutettavan hyödyn suhdetta. Mikäli riskin välttämistä käytetään laajasti, voi se myös estää yritystä saavuttamasta tiettyjä tavoitteita, kuten kehittymistä tai laajentumista. (Suominen 2003, 102.)

5.5.2 Riskin siirtäminen

Riskin siirtäminen on hallintamenetelmä, jossa riski siirretään sopimuksen avulla toiselle osapuolelle. Mikäli yrityksellä ei itsellään ole valmiuksia tai osaamista jollain liiketoiminnan alueella, on kyseisen toiminnon ja samalla siihen liittyvien riskien siirtäminen toiselle yritykselle varteenotettava keino (Holmes 2004, 132). Riskin siirtämistä voidaan käyttää hallintakeinona vain silloin, kun vastaanottavana osapuolena on sellainen yritys, joka on halukas tai kykenevä kantamaan vastuun riskistä ja sen hallinnasta.

Riskin siirtämisessä siirtyy siis vastuu riskistä toiselle osapuolelle sopimusteitse. Kun kauppias vuokraa ostamisen sijasta itselleen kauppapaikan, siirtää hän riskin muun muassa eri omaisuusvahingoista vuokranantajalle. (Berg 1996, 127.)

Myös vakuuttaminen on riskin siirtämistä. Tällöin yritys maksaa vakuutusyhtiölle tietyn rahasumman siitä, että tämä lupaa turvata tiettyyn rajaan asti vaikkapa vesivahingon aiheuttamat kustannukset. Vakuutusyhtiö vastaa siis riskin toteutumisesta ja yrityksen taloudellisista menetyksistä vakuutusehtojen mukaisesti. Vakuutusten hankkiminen voi olla erittäin kallista, joten yrityksen tulee tarkkaan harkita mitkä riskit se vakuuttaa ja kuinka suurella summalla. (Berg 1996, 135.)

Yrityksen on tärkeä muistaa, että vaikka riski siirretään toiselle osapuolelle, ei se vapauta itse yritystä kaikista vastuista. Esimerkiksi vakuuttaminen ei välttämättä korvaa kaikkia menetyksiä. Myös erilaisten projektien läpiviemiset aiheuttavat usein viivästyksiä sekä muita ongelmia, joiden seuraukset yritys joutuu itse kantamaan, vaikka projekti olisikin ulkoistettu. (Holmes 2004, 132-133.)

5.5.3 Riskin pienentäminen

Riskin pienentämisellä pyritään sananmukaisesti pienentämään riskin todennäköisyyttä tai rajoittamaan mahdollinen vahinko vain osaan riskin kohteesta (Berg 1996, 128). Pienentämi-

sellä pyritään siis vaikuttamaan siihen, että riski toteutuisi mahdollisimman harvoin ja toteutuessaan seuraukset olisivat mahdollisimman pienet.

Suominen (2003, 103) jakaa riskin pienentämisen edelleen jakamiseen ja yhdistämiseen eli kombinointiin, joista ensimmäinen on eniten käytetty riskienhallintakeino. Siinä lisätään riskikohteiden määrää, jolloin on todennäköisempää, että ainakin osa riskikohteista säilyy vahingoittumattomana. Suomisen mukaan esimerkiksi kauppaketju pystyy hyvin kombinoinnin avulla pienentämään riskejä, koska vaikka yhdelle kauppapaikalle tapahtuisi jotain, ketju voi jatkaa silti toimintaansa muissa yksiköissä. Riskiä voidaan pienentää myös erilaisin ennaltaehkäisevin toimin.

Riskin pienentämistä käytetään hallintakeinona silloin, kun riskiä ei voida välttää tai siirtää toisen osapuolen kannettavaksi. Mikäli riski on vakavuudeltaan suuri, tulee sitä pyrkiä pienentämään, mikäli sitä ei voida poistaa. Riskejä voi pienentää yleensä vain tiettyyn rajaan asti, jonka jälkeen se ei ole enää kannattavaa kustannusten noustua merkittävästi. Tämän takia vakavuudeltaan merkityksettömiä tai kohtalaisia riskejä ei usein kannata hallita pienentämällä. (Juvonen ym. 2005, 32.)

5.5.4 Riskin ottaminen

Riskin ottaminen on ehkäpä yleisimmin käytetty riskienhallintakeino. Yritykset ja organisaatiot kohtaavat tällöin riskejä, joiden olemassaolon ja seuraukset ne hyväksyvät (Berg 1996, 133). Usein päätöksen takana ovat taloudelliset syyt. Esimerkiksi jatkuvasti toistuvat riskit on edullisinta pitää omalla vastuulla. Osa riskeistä on myös sellaisia, että ne joudutaan pakon edessä kantamaan itse. Kuten aikaisemmin mainittiin, eivät esimerkiksi yrityksen ottamat vakuutukset kata aivan kaikkea, jolloin osa riskistä jää pakolla yrityksen omille harteille.

Riskin pitäminen ei ole aina tahallista toimintaa. Riski pidetään tahattomasti esimerkiksi silloin, kun riskiä ei huomata lainkaan huonon riskienhallinnan tason takia. Tämä on yleistä erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kun riskien olemassaoloa ei tiedosteta, yritys joutuu kohtamaan taloudelliset seuraukset tajuamattaan, että näin on edes käynyt. (Vaughan 1997, 19.)

Jotta yritys pystyy ottamaan riskin, tulee sillä olla varaa riskin kantamisesta aiheutuviin menetyksiin. Riskin ottaminen onkin hyvä hallintakeino niihin riskeihin, joiden toteuman todennäköisyys ja vakavuus on alhainen, sillä riskin ottamisen vuotuiset kustannukset jäävät silloin pienemmiksi kuin muiden hallintamenetelmien. (Suominen 2003, 140-141.)

5.6 Riskien tarkkailu ja toimenpiteiden toteutus

Viimeinen vaihe riskienhallintaprosessissa on riskien tarkkailu sekä toimenpiteiden toteutus. Jotta riskienhallinta saadaan yrityksessä mahdollisimman tehokkaaksi, on sitä harjoitettava jatkuvasti. Riskejä tulee tällöin tarkkailla systemaattisesti, jotta yritys hallitsee riskit myös tulevaisuudessa. Riskien tarkkailun perimmäisenä tavoitteena on yrityksen tulevaisuuden turvaaminen myös silloin, kun asiat eivät suju suunnitelmien mukaisesti. (Juvonen ym. 2005, 30-31.)

Holmesin (2004, 136) mukaan yrityksen kannattaa panostaa mieluummin kymmenen olennaisimman riskin hallintaan, kuin yrittää hallita satoja eri riskejä. Tämä säästää yrityksen resursseja niin ajankäytön kuin kustannuksien suhteen. On kuitenkin hyvä muistaa, että tietyllä hetkellä olevat vähäpätöiset riskit eivät välttämättä ajan kuluessa olekaan enää yhtä arvottomia. Siksi myös näitä riskejä kannattaa silloin tällöin tarkkailla.

Henkilöstön sitouttaminen riskienhallintaan on yrityksen johdon vastuulla. Työntekijät kohtaavat usein omassa työssään erilaisia epäkohtia, mutta niistä raportointi jää työntekijän oman aktiivisuuden varaan. Johto ei tällöin osaa välttämättä varautua todettuihin epäkohtiin ja riskin toteutuminen on näin hyvin todennäköistä. Parhaiten riskejä hallitaan silloin kun koko henkilökunta osallistuu siihen. Mikäli kyseessä on suuri yritys, voidaan perustaa kokonainen työryhmä, jonka ainoana vastuuna on riskien jatkuva tarkkailu. Pienissä yrityksissä tähän löytyy harvoin tarvittavia resursseja, jolloin koko henkilöstön aktiivinen osallistuminen tarkkailuun korostuu yhä enemmän. (Juvonen ym. 2005, 31.) Riskienhallinnan tarkkailuun ja toteuttamiseen sisältyy myös riskienhallinnan organisaation järjestäminen yrityksessä, jossa jaetaan vastuualueet sopiville henkilöille.

Riskienhallintaan panostetaan koko ajan enemmän ja myös asiantuntijoiden käyttö on yhä yleisempää. Asiantuntijapalveluita kannattaakin käyttää hyväksi, sillä riskienhallinnan ammattilaiset omaavat monipuolista tietotaitoa ja osaavat arvioida riskit tarkasti. Erilaisia asiantuntijapalveluita tarjoavat Suomessa esimerkiksi monet yksityiset palveluntarjoajat, kuten turvallisuusalojen yritykset ja vakuutusyhtiöt. Myös riskienhallinnan perehdyttämiseen perustettu Internet-sivusto www.pk-rh.fi tarjoaa erilaisia työvälineitä yrityskohtaisen koulutustilaisuuden suunnitteluun.

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tilastollista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Se siis vastaa kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon ja kuinka usein. (Heikkilä 2008, 16-17.) Tutkimusongelman tulee olla selkeä ja lyhyt ja sen voi ilmaista kysymyksen muodossa. Tutkimusongelmaan voi liittyä myös alaongelmia. Kvantitatiivinen tutkimus on numeerisen tiedon, datan, keräämistä, jossa vastaajien määrä on suuri. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole vaikutusta vastauksiin, koska tutkimus toteutetaan usein strukturoidulla lomakkeella, postikyselynä tai sähköisenä kyselynä. (Kansikas 2003.)

Tutkimus aloitetaan asettamalla hypoteesit sekä suunnittelemalla ja analysoimalla kyselylomake. Kyselylomakkeella on tarkoitus mitata teoriaa tutkimusongelmaan liittyen, joten kysymykset tulee olennaisesti liittyä asiaan jota mitataan. Ylimääräiset kysymykset tulee karsia pois jo suunnitteluvaiheessa. Kyselylomakkeessa ei saa olla johdattelevia kysymyksiä, eikä vaikeaa ammattisanastoa. Kysymykset tulee olla selkeitä ja vastauksiltaan riittävästi. Lomakkeessa on hyvä olla myös niin sanottu ”mitä muuta” -vaihtoehto mukana, jotta katetaan kaikki vastausvaihtoehdot. Kysymykset eivät saa olla toisensa poissulkevia eivätkä kysymyksiä, joissa kysytään enemmän kuin yhtä asiaa. Loppuun on hyvä laittaa vielä avoin kysymys, johon vastaajat voivat kertoa lisää aiheesta. (Kansikas 2003.)

Suunnitteluvaiheessa täytyy myös huomioida vastaajien tietotaito tutkittavasta aiheesta, jotta kyselylomake on ymmärrettävissä. Lomaketta on hyvä myös testata useammalla henkilöllä ennen jakelua varsinaiselle joukolle, jotta vältetään mahdollisilta väärinymmärryksiltä lomakkeen täyttämisen osalta. Lomakkeessa tulee olla selkeät ohjeet, miten se tulee täyttää, minne palauttaa ja milloin. Lomakkeessa on hyvä olla mukana saatekirje, jossa kerrotaan mitä kyselyllä halutaan saavuttaa, kuka sen toteuttaa ja miksi se toteutetaan. Saatekirjeessä tulee myös motivoida vastaajia ja kertoa vastaajien anonymiteetista, omat yhteystiedot on myös hyvä mainita. Jos mahdollista, vastaajia kannattaa motivoida myös palkinnoilla, sillä on tutkittu, että palkinnot lisäävät vastausprosenttia. Palkinnon ei tarvitse olla suuri, esimerkiksi voidaan sanoa, että niiden vastaajien kesken, jotka jättävät yhteystietonsa arvotaan kaksi elokuvalippua. (Kansikas 2003.)

Kyselylomakkeen teon jälkeen suoritetaan kysely valitulla tavalla. Kerätyt tiedot kootaan kokoon ja koodataan valittuun järjestelmään. Tutkimustulokset analysoidaan teoriaan verraten. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia havainnollistetaan usein erilaisilla kaavioilla ja taulukoilla, kuten pylväsdiagrammeilla ja ympyräkuvioilla. Tulokset ovat tilastol-

lisen analyysin tuloksia, kuten eurot, tonnit, keskiarvo, prosenttijakaumat, korrelaatio ja regressioanalyysi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia ja aineisto koodataan, eli annetaan arvo jokaiselle muuttujalle. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida myös ketkä jättivät vastaamatta. Tämän pohjalta muodostetaan katoanalyysi, jossa otetaan huomioon kadon systemaattisuus, otoksen edustavuus ja tuloksien painotus kadon takia. Olisi siis hyvä saada tietää, ketkä jättivät vastaamatta. Lopuksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuus ja tulkitaan tulokset. Tuloksia ei voi esittää pelkästään kuvina ja taulukoina, vaan niitä tulee myös tulkita ja selittää. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus myös pohtia ja tehdä niistä johtopäätöksiä. (Kansikas 2003.)

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista, joka vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Otoskoko on suppea ja harkinnanvaraisesti koottu (Heikkilä 2008, 17). Taloustutkimus Oy:n (2007) mukaan pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteissä sekä syiden ja seurausten arvioinnissa. Tutkimuksessa keskitytään saamaan moniulotteisia tuloksia haastatteluiden ja ryhmäkeskustelujen pohjalta. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää myös yhdessä. Tällöin kvantitatiivisessa mittauksessa saatuja tuloksia voidaan syventää kvalitatiivisella tutkimuksella, esimerkiksi haastattelun muodossa. Tällä tavalla tässä opinnäytetyössä yhdistetään nämä kaksi tutkimusmenetelmää.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen luotettavuutta. Se kertoo, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaus tulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Tutkimus on luotettava, jos otos on toteutettu oikein ja aineisto edustaa perusjoukkoa. Reliabiliteetti tarkoittaa myös tutkimuksen pysyvyyttä, joten se mittaa myös satunnaisten virheiden vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Satunnaisia virheitä ovat tutkijan tekemät omat virheet, haastateltavan muistin puutteellisuus, tilastointivirheet sekä lyöntivirheet tutkimustuloksia koodatessa. Reliabiliteettia sekä validiteettia voidaan arvioida uusinta- sekä rinnakkaismittauksin. Tällöin tutkimustulokset eivät saa muuttua, jotta voidaan todeta tutkimuksen olleen reliabiliteetiltaan ja validiteetiltaan oikea. Dokumentointi auttaa reliabiliteetin toteamiseen. Tutkijan täytyy tehdä huolelliset muistiinpanot ja jopa nauhoittaa mahdollinen haastattelu. Tutkittavat asiat pitää muokata yksiselitteiseksi ja ymmärrettäviksi kysymyksiksi. (Kansikas 2003.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä kuinka kattavasti ja hyvin mittari mittaa sitä asiaa, jota sillä on tarkoitus tutkia. Validiteetilla mitataan tutkimuksen pätevyyttä sekä miten hyvin teoreettiset käsitteet mittaavat tutkittavaa ilmiötä ja mitkä ovat sen olennaisimmat piirteet. Tutki-

muksen validiteetti on hyvä, jos tutkija saa oikeat johtopäätökset aineistosta sekä toinen tutkija saa myös samansuuntaisia vastauksia. Validiteetin heikkous ilmenee esimerkiksi kyselylomakkeen virhevastauksissa. On tärkeää varmistaa, että tutkimuksen suorittaja ja vastaaja ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. (Kansikas 2003.) Reliabiliteetti ja validiteetti ovat suhteessa toisiinsa ja niiden suhteelle pätee seuraava asia: mitä alhaisempi reliabiliteetti sitä alhaisempi validiteetti. Toisinpäin väite ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä mittaus voi antaa hyvinkin luotettavia tuloksia, mutta aivan eri asiasta kuin mitä oli tarkoitus mitata. (Kasvatus-tieteellinen tiedekunta.)

7 Tutkimusaineiston käsittely

7.1 Tutkimusmenetelmien käyttö

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään viisi olennaisinta henkilö-, tuote-, rikos- ja muuta riskiä sekä selvittämään niiden todennäköisyydet. Tutkimukseen halutaan saada työntekijöiden näkemys siitä, mitkä ovat olennaisimmat riskit yrityksessä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimii kyselylomake (liite 3). Kyselylomakkeen kysymykset muodostuvat monivalintakysymyksistä. Kysymyksen ensimmäisessä osassa työntekijää pyydetään valitsemaan omasta mielestään viisi olennaisinta riskiä laittamalla ruksi riskin perään. Monivalintakysymyksien vastausvaihtoehdot on kartoitettu riskikarttojen (kuvio 4) avulla valmiiksi vastaajille. Kysymyksen toisessa osassa vastaajan tulee ympyröidä käsitystään parhaiten vastaava vaihtoehto valittujen riskien todennäköisyydestä. Kyselylomakkeen mukana vastaaja saa myös saatekirjeen, jossa selvitetään kyselyn tarkoitus, tekijät, vastausaika sekä viimeinen mahdollinen palautuspäivämäärä.

Tutkimus osoitetaan koko perusjoukolle, joten kyseessä on kokonaistutkimus. Otokoko on tutkimuksessa suuri, koska tutkimus osoitetaan kaikille kaupan 37 työntekijälle. Kvantitatiiviseen tutkimusosaan osallistuu myös toinen samankaltainen myymälä toiselta alueelta Espoosta. Tämä vertailukohde auttaa selvittämään, ovatko riskit tai osa niistä selvästi vain kohdeyritykseen kohdistuvia vai nouseeko tutkimuksesta ilmi yleistettäviä riskejä. Kyselylomake osoitetaan myös vertailumyymälän koko henkilökunnalle, koska työntekijöitä on siellä lähes yhtä paljon kuin kohdeyrityksessä, eli 35 kappaletta.

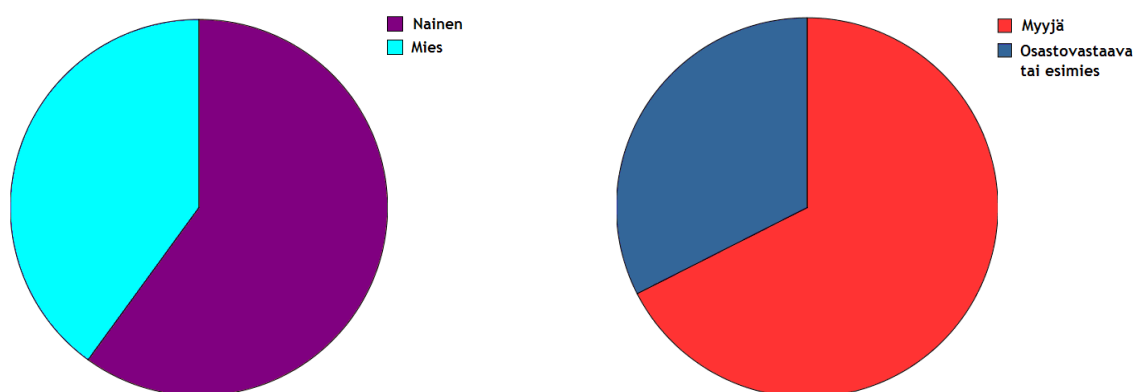
Keskustelunomainen haastattelu valittiin osaksi tätä opinnäytetyötä, koska kyselyn tulosten analysoimiseksi tarvitaan sellaista tietoa, joka koskee henkilöiden mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja (Heinonen 2008). Haastattelu suoritetaan myymälän kahdelle esimiehelle, koska he tietävät parhaiten eri riskien syitä ja seurauksia. Haluamme myös antaa myymälän esimiehille tilaisuuden vaikuttaa löydettyjen riskien hallintakeinoihin. Haastattelun tuloksia on sisällytetty näin lukuihin 8 ja 9.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää päivittäistavarakaupan yleisimmät riskit neljästä eri riskilajista sekä niiden todennäköisyys työntekijän näkökulmasta. Kyselylomake siis mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata ja kysymykset antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake testattiin etukäteen kohdemyymälän kahdella eri työntekijällä.

Tutkimus osoitettiin kahden myymälän kaikille työntekijöille, jotta tulokset edustaisivat kattavasti koko perusjoukkoa. Kuten kuvioista 5 nähdään, naisten osuus tutkimuksessa on hieman miehiä suurempi. Naisten osuus kaikista vastaajista on 60 prosenttia ja miesten 40 prosenttia. Naisten osuus kaupan alan työllisistä onkin noin 70 % ja naisten osuus on vaihdellut 2000-luvulla vain vähän, 68 - 71 prosentin välillä (Santasalo & Koskela 2008, 34). Myös myyjien osuus on odotusten mukaisesti osastovastaavia ja esimiehiä suurempi. Vastaajista myyjiä on 67,5 prosenttia ja osastovastaavia tai esimiehiä 32,7 prosenttia. Tutkimukseen saatiin näin mukaan hyvin myymälöiden todellisuutta vastaava sukupuolijakauma ja työntekijöiden asema.

Naismyyjiä kaikista vastaajista oli 40 %, miesmyyjiä 27,5 %, naisosastovastaavia tai -esimiehiä 20 % ja miesosastovastaavia tai -esimiehiä 12,5 %. Aineiston koko ei kuitenkaan riitä käsittelemään sukupuolen ja aseman vaikutusta valittuihin riskeihin näin tarkalla jaottelulla.



Kuvio 5: Vastaajien osuus sukupuolen ja aseman mukaan

Kyselylomake osoitettiin yhteensä 72 työntekijälle, eli sekä kohdemyymälän että vertailu- myymälän koko henkilöstölle. Vastauksia saatiin yhteensä 40 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 55,6 %. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa negatiivisesti vertailuyrityksen huomattavasti alhaisempi vastausprosentti. Vastaamattomuus aiheuttaa aina harhaa tuloksiin ja tässä tapauksessa tutkimuksen kadon vaikutus oli 44,4 %. Yhtäkään lomaketta ei jouduttu hylkäämään puutteellisten tietojen vuoksi, joten katoprocentti koostuu täysin palauttamatt-

tomien lomakkeiden määrystä. Kadon mahdollisuus huomioitiin jo etukäteen ja sitä pyrittiin monin keinoin pienentämään. Kyselylomakkeen yhteyteen liitettiin vastaamiseen motivoiva saatekirje ja itse lomakkeesta tehtiin mahdollisimman yksinkertainen, jotta siihen olisi helppo ja nopea vastata. Kyselyn vastaamisaikaakin pidennettiin viikolla, jotta katoa saataisiin pienemmäksi. Lisäksi kohdemyymälässä työskentelevä opinnäytetyön toinen tekijä motivoi sanallisesti työtovereitaan vastaamaan kyselyyn. Katoa saatiinkin näin hyvin pienennettyä kohdemyymälässä.

Tutkimuksen avulla saatiin tarkkoja tuloksia päivittäistavarakaupan riskeistä. Tutkimus toistettiin kohdemyymälän lisäksi samalla kunnalla sijaitsevassa samaan ketjuun kuuluvassa myymälässä ja saadut tulokset olivat muutamia jo etukäteen odotettuja poikkeuksia lukuun ottamatta hyvin samankaltaisia. Esimerkiksi etukäteen voitiin olettaa, että varastointi koetaan kohdemyymälässä olennaisena riskinä varastotilojen pienuuden vuoksi.

Puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä, joita voivat aiheuttaa otanta, vastaajien valehtelu sekä erilaiset aineiston mittaus- ja käsittelyvirheet. Tässä tutkimuksessa oli kyseessä kokonaistutkimus, joten otantavirhettä ei ollut. Valehtelua tuskin tapahtui, koska kyselylomakkeessa ei ollut mahdollisuutta asioiden kaunisteluun ja kaikki lomakkeet käsiteltiin nimettöminä. Käsittelyvirheitä saattoi toki tapahtua, mutta niidenkin todennäköisyys on todella pieni, sillä tilastointiohjelmaan syötettyjen tietojen määrä ei ollut suuri ja kyselytulosten syöttöä seurasi samalla molemmat opinnäytetyön tekijät. Tutkimustulosten reliabiliteettiä on mitattu korrelaatiokertoimen avulla (luku 7.4). Ne osiot, jotka korreloivat huonosti toisiin muuttujiin, on näin jätetty pois.

7.3 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnin avulla selvitetään kahden muuttujan välistä yhteyttä eli sitä, millä tavalla ne vaikuttavat toisiinsa. Ristiintaulukointi suoritetaan SPSS-tilastointiohjelman Crosstabs-komennolla. Sarakemuuttujaksi valitaan selittävä muuttuja, eli tässä tapauksessa ensin sukupuoli ja sitten asema, ja rivimuuttujaksi riippuva muuttuja, eli riski. (Heikkilä 2008, 210.)

Ristiintaulukointia käytettäessä halutaan selvittää sarake- ja rivimuuttujien välinen riippuvuus. Tässä tapauksessa selvitetään siis miten sukupuoli ja asema vaikuttavat valittuihin riskeihin. Khiin neliötestillä selvitetään, että onko muuttujien välillä tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Khiin neliötestin p-arvo (Sig.) kertoo, kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta. Esimerkiksi 0,231:n p-arvo osoittaa, että on 23,1 % riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Riski väärän tuloksen antamiseksi on näin liian suuri. (Heikkilä 2008, 212-215.) Opinnäytetyössä testaus tehdään 5 %:n merkitsevyystasolla. Riippuvuus on tilastollisesti

suuntaa-antava, mikäli $0,05 < p \leq 0,1$. Kun p-arvo ylittää $0,1:n$, voidaan todeta, että tilastollista riippuvuutta ei ole. (Heikkilä 2008, 195.)

Tässä tilastollisessa tarkastelussa khiin neliötestin ehdot ovat lähes voimassa, koska solujen lukumäärä, jossa odotettu vastaajien lukumäärä on alle viisi, on 25 %. Mikäli prosenttiluku ylittää 25, ei tilastollista riippuvuutta voida todeta, koska khiin neliötestin ehdot eivät ole tällöin voimassa. Kokonaisuineiston koko on sen verran pieni, että varmuudella ei pystytä kertomaan seurausten syyverkkoa. Selityksiä aineiston tuloksille saadaan näin tilastollisesti vain yksi, mutta ei useampia.

7.4 Korrelaatio

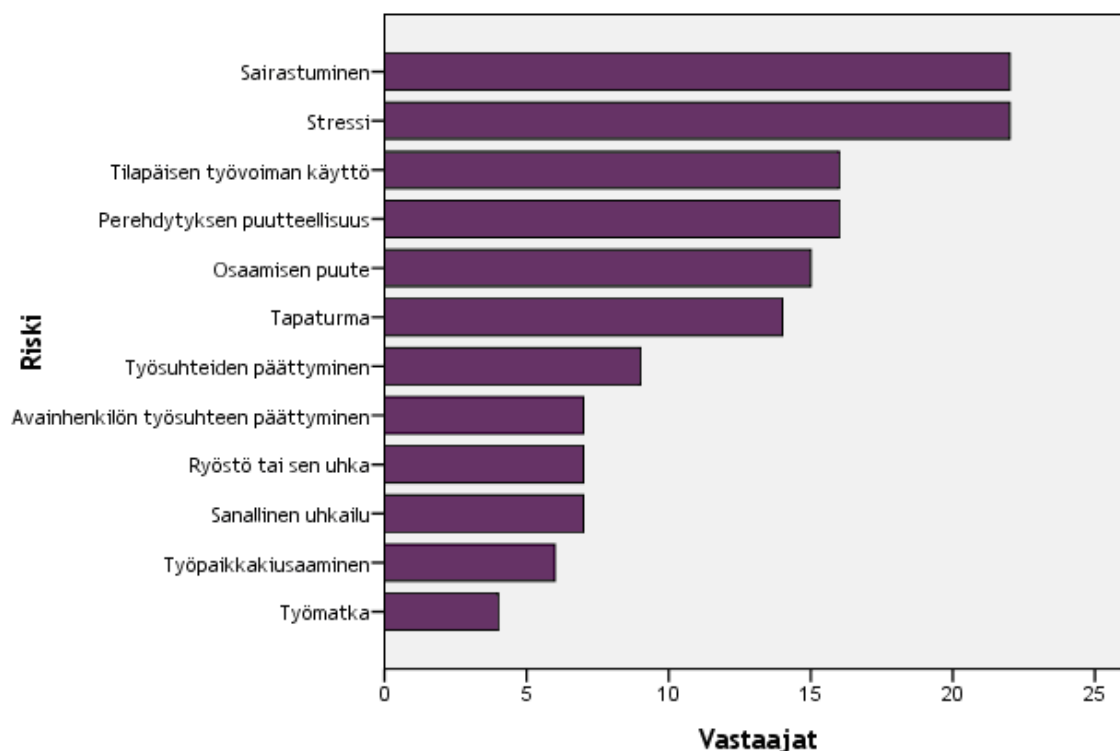
Korrelaation avulla tutkitaan kahden muuttujan, eli tässä tapauksessa eri riskien, välisiä yhteyksiä. Korrelaatio suoritetaan SPSS-tilastointiohjelman Bivariate-komennolla. Riippuvuus kahden muuttujan välillä ilmaistaan Spearmanin korrelaatiokerroimen avulla. Kerroimen ollessa nolla, tarkoittaa se, että lineaarista riippuvuutta muuttujien välillä ei ole. Mikäli korrelaatiokerroin on yli 0,25, voidaan todeta, että muuttujien välillä on riippuvuutta ja se noteerataan tekstissä. Negatiivinen korrelaatiokerroin ilmaisee, että toisen muuttujan arvo pienenee toisen kasvaessa. Positiivinen korrelaatiokerroin taas kertoo, että muuttujan arvo kasvaa toisen kasvaessa. On huomattava, että vaikka muuttujat korreloivat keskenään, se ei ole todiste niiden välisestä suhteesta. Kaksi riskiä voi siis esiintyä yhtä aikaa ilman, että toinen niistä on aiheuttanut toisen. Tällöin muuttujien taustalla vaikuttavat yhteiset syyt saavat ne korreloimaan keskenään. Aineiston perusteella ei pystytä selvittämään tilastollisia syyseuraussuhteita, koska tämän kausaalisuhteen vaatimat edellytykset eivät täyty. (Heikkilä 2008, 203-206.)

8 Päivittäistavarakaupan riskit

Tässä luvussa puretaan kyselylomakkeen tulokset, vertaillaan kohdemyymälän ja vertailu- myymälän vastauksia sekä analysoidaan riskien tilastollista riippuvuutta suhteessa eri muuttujiin. Tutkimme siis sukupuolen ja aseman vaikutusta kohdeyrityksen riskien valintaan sekä eri riskien välisiä korrelaatioita riskilajien sisällä.

Kyselylomakkeen avulla saatujen tulosten jälkeen puretaan myymälän esimiesten kanssa käytyjen haastatteluiden tulokset. Haastattelun avulla on tarkoituksena löytää selityksiä kyselylomakkeiden avulla saatuihin riskeihin ja löytää olennaisimpien riskien todellisia syitä sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä.

8.1 Henkilöriskit

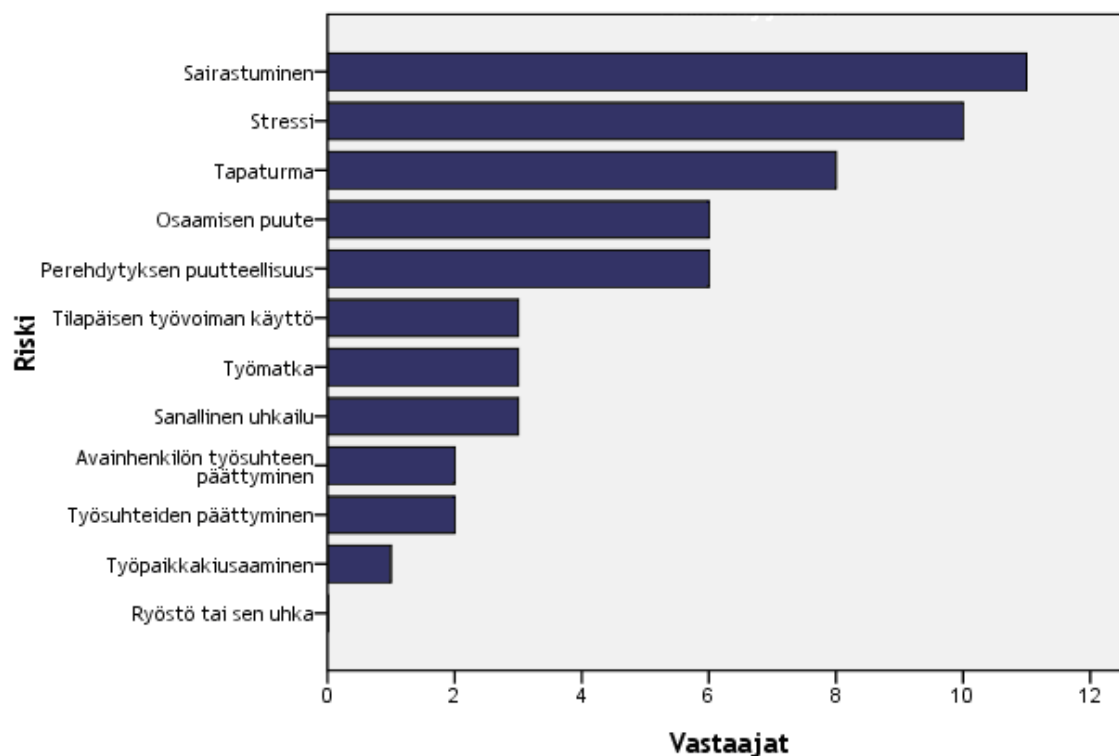


Kuvio 6: Henkilöriskien jakautuminen kohdemyymälässä

Kohdemyymälän henkilökunnalta tiedusteltiin, mitä henkilöriskejä he pitävät olennaisimpina oman työpaikkansa ja työnsä kannalta. Vaihtoehtoina oli 12 valmiiksi kartoitettua henkilöriskiä, joista työntekijän tuli valita viisi olennaisimpana pitämäänsä.

Valitut riskit jakautuvat melko epätasaisesti, mutta selvästi eniten kannatusta saavat henkilöriskeistä sairastuminen ja stressi. Lähes kaikki työntekijät valitsivat nämä kaksi olennaisiksi riskeiksi. Seuraavaksi merkittävimpinä riskeinä pidetään tilapäisen työvoiman käyttöä sekä perehdytyksen puutteellisuutta. Tapaturmaa ja osaamista pidetään lähes yhtä olennaisina, mutta osaamisen puute on hieman valitumpi. Vähiten merkittäviä riskejä työntekijöiden mielestä ovat työmatkalla tapahtuvat ongelmat, kuten myöhästyminen ja liikenneuhkat. Kohdemyymälässä ei myöskään pidetä työpaikkakiusaamista tai sanallista uhkailua kovin olennaisina riskeinä.

8.1.1 Henkilöriskien vertailu



Kuvio 7: Henkilöriskien jakautuminen vertailumyymälässä

Henkilöriskit ovat jakautuneet myös vertailumyymälässä melko epätasaisesti. Selvästi olennaisimpina henkilöriskeinä pidetään kuitenkin samoja riskejä kuin kohdemyymälässä, eli sairastumista ja stressiä. Tapaturmia pidetään vertailumyymälässä kuitenkin olennaisempana riskinä kuin osaamisen puutetta tai perehdytystä. Osaamisen puute ja perehdytys koetaan yhtä olennaisina riskeinä ja ne ovat neljänneksi ja viidenneksi valituimpia. Vähiten valittuja henkilöriskejä vertailumyymälässä ovat työpaikkakiusaaminen ja työsuhteiden päättymisen. Ryöstöä tai sen uhkaa henkilöstöä kohtaan ei kukaan pidä vertailumyymälässä lainkaan riskinä.

Tutkimuksessa mukana olleiden myymälöiden välillä ei olennaisimpien henkilöriskien valinnan suhteen ole merkittäviä eroja. Taulukot jakautuvat tasaisesti ja valituimpien riskien suuruusjärjestys on lähes sama. Tapaturmia sattuu ilmeisesti enemmän vertailumyymälässä, mutta siellä ei taas tilapäisen työvoiman käyttöä koeta yhtä suurena riskinä kuin kohdemyymälässä.

8.1.2 Tilastollinen riippuvuus

Kyselyn avulla kerätyn aineiston perusteella voidaan sanoa, että sukupuoli ei vaikuta siihen, kuinka tilapäisen työvoiman käyttö tai perehdytys koetaan riskinä. (Perehdytyksen puutteellisuus saa khiin neliötestissä p-arvoksi 0,243 ja tilapäisen työvoiman käyttö 0,121.) Osaamisen puutteeseen sukupuoli taas vaikuttaa 99 prosentin varmuudella. Aineiston perusteella reilut

2/3 naisista kokee osaamisen puutteen riskinä, kun taas miehistä vain neljäsosa. Voidaan siis sanoa, että naiset kokevat osaamisessa suurempia puutteita kuin miehet. Sairastumisen ja stressin osalta ei voida tehdä johtopäätöksiä, koska khiin neliötestin ehdot eivät ole voimassa.

Työntekijän asema ei aineiston perusteella vaikuta siihen, miten henkilöriskit koetaan. (Perehdytyksen puutteellisuuden p-arvo khiin neliötestissä = 0,919 ja osaamisen puutteen 0,577.) Suuntaa antavasti voidaan kuitenkin sanoa, että esimiehet ja osastovastaavat kokevat tilapäisen työvoiman ongelmallisempina kuin myyjät (khiin neliötestin p-arvo = 0,056). Esimiehistä ja osastovastaavista jopa 69 % kokee tilapäisen työvoiman riskinä kun taas myyjistä suurin osa ei koe sitä riskinä lainkaan. Aseman vaikutusta olennaisimpien riskien, eli sairastumisen ja stressin, valintaan ei voida käsitellä, sillä khiin neliötestin ehdot eivät täyty niiden osalta.

Aineistosta nähdään myös, että mikäli henkilö kokee sairastumisen todennäköisyyden korkeana, kokee hän myös perehdytyksen puutteellisuuden ja osaamisen puutteen todennäköisyydet korkeana. Johtopäätös voidaan tehdä molempien riskien osalta 99 prosentin varmuudella. Perehdytyksen puutteellisuuden todennäköisyys vaikuttaa taas 95 prosentin varmuudella osaamisen puutteeseen. Voidaan siis sanoa, että osaamisen puutteen kasvaessa myös perehdytyksen puutteellisuus koetaan suurempana. Stressin ja tilapäisen työvoiman käytön todennäköisyydet eivät korreloi muiden riskien todennäköisyyksien kanssa, koska kertoimet ovat näissä riskeissä liian lähellä arvoa nolla.

8.1.3 Henkilöriskien syyt ja pahimmat seuraukset

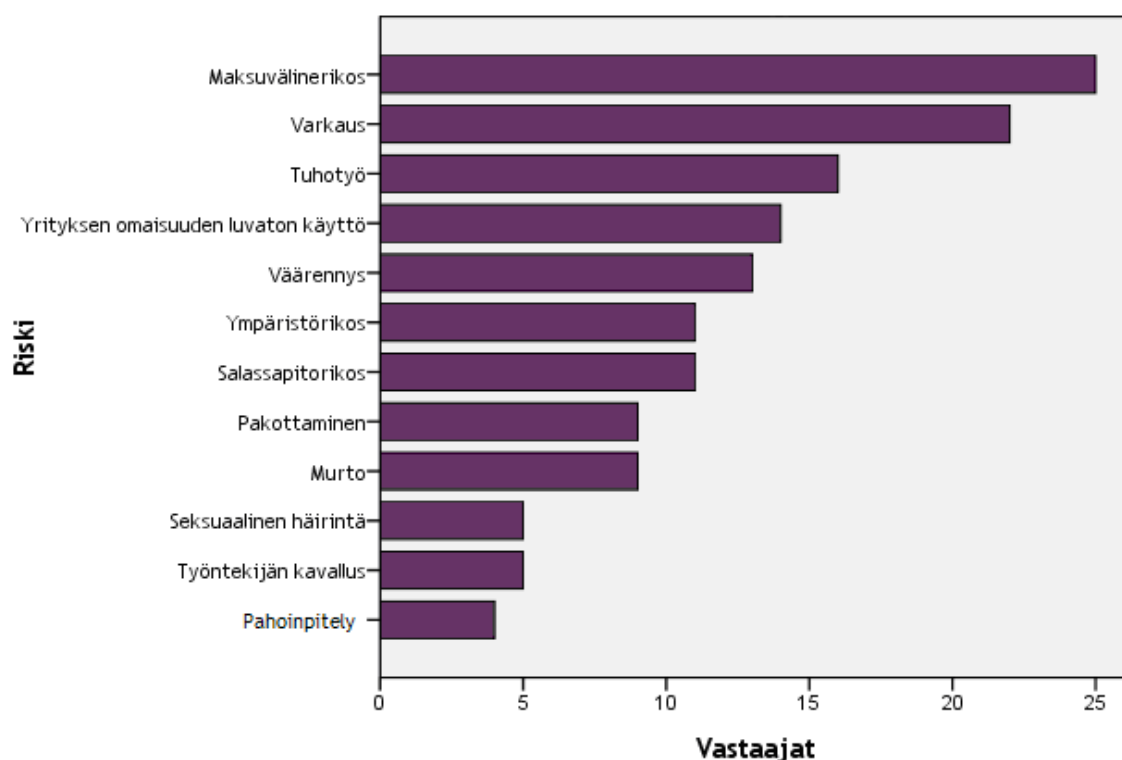
Sairastuminen on olennainen henkilöriski, koska kaikki ihmiset sairastuvat joskus, eikä siihen pystytä yrityksessä juuri ennalta vaikuttamaan. Sairastumisesta voi pahimmillaan seurata työntekijän pitkä sairausloma ja siitä koituu yritykselle aina ylimääräisiä kuluja. Mikäli työntekijä sairastuu äkillisesti ja hänelle on vaikea löytää sijaista, myymälän toiminta myös hidastuu. Muut työntekijät paikkaavat tällöin sairaslomalaista, jolloin heidän omat työtehtävänsä viivästyvät. Stressi kehittyy asteittain, kun työtilanne ylittää jatkuvasti työntekijän omat voimavarat. Stressiä aiheuttaa näin muun muassa kiire, ruuhkat, epäsäännölliset työajat sekä erilaiset vaikeat tilanteet asiakkaiden kanssa. Myös työntekijän henkilökohtaiset ongelmat voivat aiheuttaa stressiä, mikä edelleen vaikuttaa työntekoon. Stressistä voi pahimmillaan seurata pitkä työkyvyttömyys. Työpaikallaan stressaantunut ihminen ei ole täysissä voimissaan, jolloin se heijastuu myös omaan työntekoon ja asiakaspalveluun. Stressistä koituu työnantajalle kustannuksia, kun terveydenhuoltoon kuluu rahaa ja työntekijän tekemän työn tuottavuus heikkenee.

Tilapäisen työvoiman käyttöä pidetään riskinä, koska vara-avulla ei ole samaa osaamista ja tietoa kaupan käytännöistä kuin myymälän vakituisella henkilökunnalla. Varahenkilöstön saa-

pumisesta paikalle ei ole myöskään takeita. Tilapäistä työvoimaa käytetään usein hankalimpaan aikaan, eli ruuhkaisina päivinä. Tällöin asiakkaita on paljon ja heillä on usein kysymyksiä, joihin tilapäinen henkilökunta ei osaa vastata. Kaupan ulkopuoliset työntekijät eivät näin ollen osaa vastata asiakkaiden vaatimuksiinkaan samalla tavalla kuin vakituinen henkilöstö. Yleensä ongelmatilanteissa tarvitaan aina vakituista työntekijää selvittämään tilanne, jolloin ongelman selvittämiseen kuluu kahden työntekijän aikaa. Erityisesti ruuhka-aikana ongelmista syntyy nopeasti tilanne, jossa kassoja joudutaan sulkemaan ja muut asiakkaat menettävät malttinsa. Tilapäinen työvoima on myös kallista myymälälle, koska heidän palkkakulunsa ovat suuret. Kauppa maksaa välitysfirmalle työntekijän normaalipalkan lisäksi välityspalkkion.

Perehdytyksen puutteellisuutta pidetään riskinä monesta syystä. Yleensä opetus kestää liian vähän aikaa eikä työntekijä ehdi kohdata kaikkia tilanteita perehdytyksen aikana. Käytännön asiat opetetaan usein vain kerran ja oletetaan, että työntekijä hallitsee tilanteen täysin sen jälkeen. Henkilöstön osaaminen on riski, koska työntekijällä on usein osaamista vain omasta alueestaan, eikä siitäkään aina riittävästi. Lisäksi kaupan alalla työskentelee valtavasti nuoria, jotka ovat usein ensimmäisessä työpaikassaan. Heillä ei tällöin ole lainkaan kokemusta tuotteista ja työnteosta ylipäänsä. Halu oman osaamisen kehittämiseen voi myös olla nuorilla alhainen, koska usein myymälätyö on vain välietappi matkalla suunniteltuun työelämään.

8.2 Riksriskit

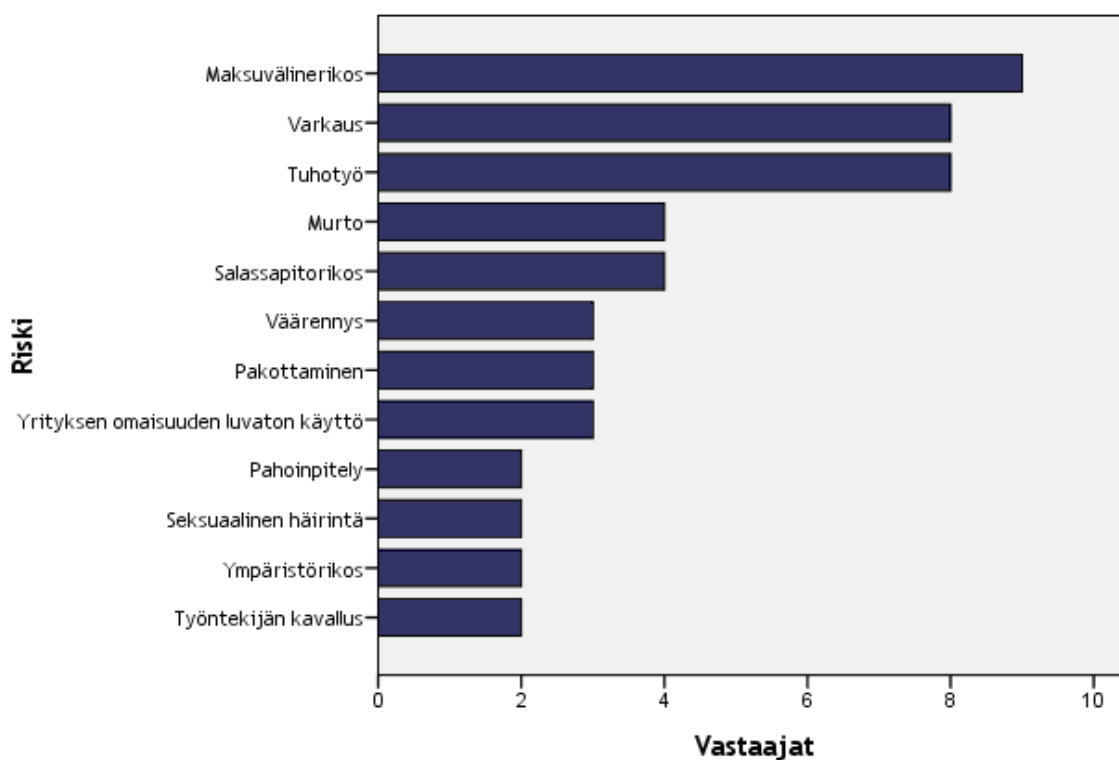


Kuvio 8: Riksriskien jakautuminen kohdemyymälässä

Kohdemyymälän henkilökunnalta tiedusteltiin kyselylomakkeen viidennessä osassa heidän mielestään yrityksen olennaisimpia rikosriskejä. Vaihtoehtoja oli 12, joista piti valita viisi työntekijän mielestä olennaisinta rikosriskiä.

Myös rikosriskien kohdalla ilmeni paljon hajontaa ja kaikki vaihtoehdot saivat jonkin verran kannatusta. Selvästi olennaisimmat rikosriskit ovat kohdemyymälän työntekijöiden mielestä maksuvälinerikos ja varkaus. Viiden olennaisimman riskin joukkoon kuuluvat myös tuhotyöt, yrityksen omaisuuden luvaton käyttö ja väärennys. Epäolennaisimpina rikosriskeinä pidetään kohdemyymälässä työntekijöihin kohdistuvaa tai työntekijöistä aiheutuvaa pahoinpitelyä, kavallusta ja seksuaalista häirintää.

8.2.1 Rikosriskien vertailu



Kuvio 9: Rikosriskien jakautuminen vertailumyymälässä

Rikosriskit eivät ole jakautuneet vertailumyymälässäkään tasaisesti. Kuviosta 9 näkyy millä skaalalla henkilöstö valitsi rikosriskejä. Selvästi olennaisin rikosriski on vertailumyymälänkin työntekijöiden mielestä maksuvälinerikos. Pitkän kaulan muihin rikosriskeihin tekevät myös varkaus ja tuhotyöt, jotka ovat työntekijöiden mukaan olennaisempia kuin neljänneksi tullut murto tai salassapitorikos. Kolme olennaisinta riskiä ovat siis täysin samat kuin kohdemyymälässä. Vähiten olennaisina pidetään vertailumyymälässä kavallusta, ympäristörikosta ja seksuaalista häirintää.

Murtoa pidetään vertailumyymälässä riskisempänä kuin kohdemyymälässä. Vertailumyymälässä se ylsi viiden olennaisimman riskin joukkoon, kun kohdemyymälässä se on vasta sijalla yhdeksän. Kohdemyymälässä neljänneksi eniten valittu yrityksen omaisuuden luvaton käyttö ei taas vertailumyymälässä yllä viiden olennaisimman riskin joukkoon. Kohdemyymälän ja vertailumyymälän välillä on siis jonkin verran eroja olennaisimpien rikosriskien kokemiseen.

8.2.2 Tilastollinen riippuvuus

Kyselyn avulla saadun aineiston perusteella voidaan sanoa, että sukupuoli ei vaikuta rikosriskien valintaan. (Varkaus saa khiin neliötestissä p-arvoksi 1,000, tuhotyö, 0,356, omaisuuden luvaton käyttö 0,601 ja väärennys 0,292.) Jälleen olennaisimpina pidetyn riskin, eli maksuvälineriikoksen, osalta ei voida johtopäätöksiä sukupuolen suhteen tehdä, koska khiin neliötestin ehdot eivät täyty.

Myöskään työntekijän asemalla ei ole mitään vaikutusta rikosriskien valintaan. (Varkauden p-arvo khiin neliötestissä on 0,845, tuhotyön 0,890, yrityksen omaisuuden luvattoman käytön 0,746 ja väärennyksen 0,130.) Maksuvälineriikoksen osalta ei voida sanoa mitään, koska kyseisessä riskissä eivät täyty khiin neliötestin ehdot.

Rikosriskien todennäköisyyksillä ei näytä olevan keskenään juurikaan riippuvuutta aineiston korrelaatiokertoimien perusteella. Suuntaa antavaa positiivista lineaarista riippuvuutta voidaan kuitenkin todeta olevan väärennyksen ja varkauden todennäköisyyksien välillä. Johtopäätös voidaan tehdä lähes 91 prosentin varmuudella. Mikäli henkilö on siis taipuvainen varkauteen, voidaan olettaa, että hän voisi käyttää myös väärennystä rikoksen suorittamiseksi.

8.2.3 Rikosriskien syyt ja pahimmat seuraukset

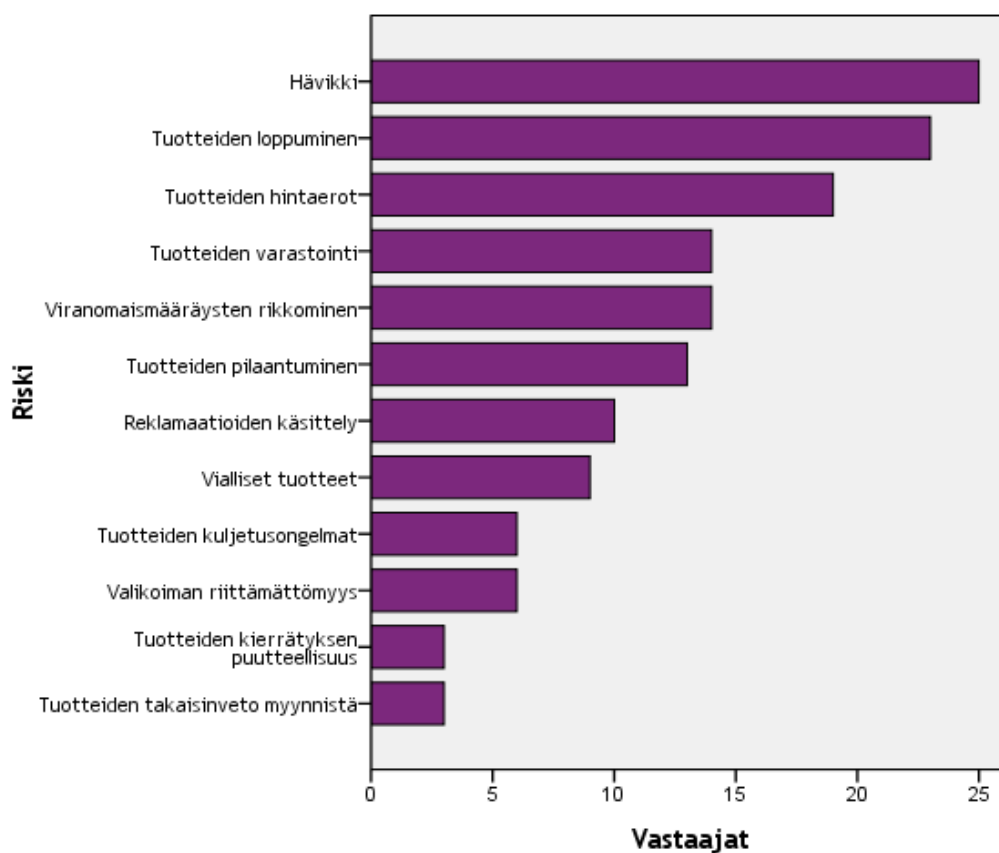
Maksuvälineriikoksia myymälän kannalta ovat väärennetyllä rahalla tai toisen kortilla maksaminen sekä tilin katteen tai enimmäisluottorajan ylittäminen (Finlex 2009). Väärennyksiä nähdään harvoin ja myymälässä käytetään setelien aitoustunnistimena UV-valoja sekä erillistä setelien tunnistusta. Syitä mahdollisen maksuvälineriikoksen onnistumiseen on useita; myymälässä ei ole käytössä UV-valon lisäksi muita rahantunnistulaitteita, henkilöstö ei osaa tutkia rahojen aitoutta oikeaoppisesti käsin ja sirumaksupäätteet puuttuvat kokonaan. Maksuvälineriikoksen seurauksena myymälä kärsii rahallisia tappioita, kun väärennetyllä setelillä maksava asiakasta ei saada kiinni. Myymälä joutuu vastuuseen myös niissä maksukorttien väärinkäyttötapauksissa, joissa asiakkaan ostokset ylittävät 50€ rajan ja henkilöllisyyttä ei ole tarkistettu.

Tuotteiden varastelu on kaupoissa yleistä, koska pieniä näpistyksiä tapahtuu päivittäin. Suuremmat varkaudet eli ryöstöt ovat harvinaisia. Varkaudet johtuvat myymälässä vartioinnin tehokkuuden puutteesta ja varashälyttimien toimimattomuudesta. Kaupoissa ei myöskään aseteta hälyttimiä kaikkiin tuotteisiin, koska hyöty työmäärään verrattuna on vähäinen. Näpistyksistä johtuva hävikki on näin myös yksi seuraus varkauksista.

Tuhotyöllä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa henkilö aiheuttaa yleistä hengen-, terveyden- tai huomattavan taloudellisen vahingon vaaraa (HUS 2005, 9). Tuhotöihin lukeutuvat näin myymälän omaisuuden vahingoittaminen, turmeleminen, likaaminen tai rikkominen. Esimerkiksi ikkunarikot ja graffitit ovat yleisiä tuhotöitä. Tuhotöitä tapahtuu myös päiväsaikaan, mutta yleisimmin tuhoja tehdään vasta kaupan ollessa kiinni. Erityisesti yöaikaan myymälän alueella liikkuu laumoittain nuoria, jotka yllyttävät toisiaan vahingontekoihin. Yrityksen ulkopuolisten henkilöiden lisäksi myös yrityksen omat työntekijät voivat aiheuttaa vahinkoja. Nämä ovat yleensä tahattomia vahinkoja, jotka johtuvat huolimattomuudesta tai osaamisen puutteesta, mutta myös tahallista toimintaa voi esiintyä. (Juvonen ym. 2005, 61.) Myös erilaiset eläimet aiheuttavat yritykselle tuhoja, esimerkiksi linnun lentäessä sisään kauppaan. Lintuja on vaikea saada kiinni, ne aiheuttavat hädissään paljon sekaannusta ja pilaavat tuotteita nokkimalla. Mikäli lintu jää sisään kauppaan sen sulkeuduttua, voi se aiheuttaa myös aiheettomia hälytyksiä.

Yrityksen omaisuuden luvaton käyttö on kolmanneksi olennaisin riski kohdeyrityksen työntekijöiden mielestä. Luvatonta käyttöä ovat muun muassa tietokoneiden käyttö omiin tarkoituksiin, tietojen luvaton lukeminen ja elintarvikkeiden ottaminen maksamatta. Pahimpia seurauksia yrityksen omaisuuden luvattomasta käytöstä on esimerkiksi tietojen joutuminen väärin käsiin, esimerkiksi kilpailijalle. Tähän riskiin vaikuttaa olennaisesti työntekijän tekemän rikoksen laajuus. Avainhenkilöillä on hallussaan yrityksen toimintaan liittyvää tärkeää tietoa, mutta tavallisten myyjien tietotaso on alhaisempi, jonka johdosta seuraukset eivät välttämättä ole yhtä vakavia.

8.3 Tuoteriskit

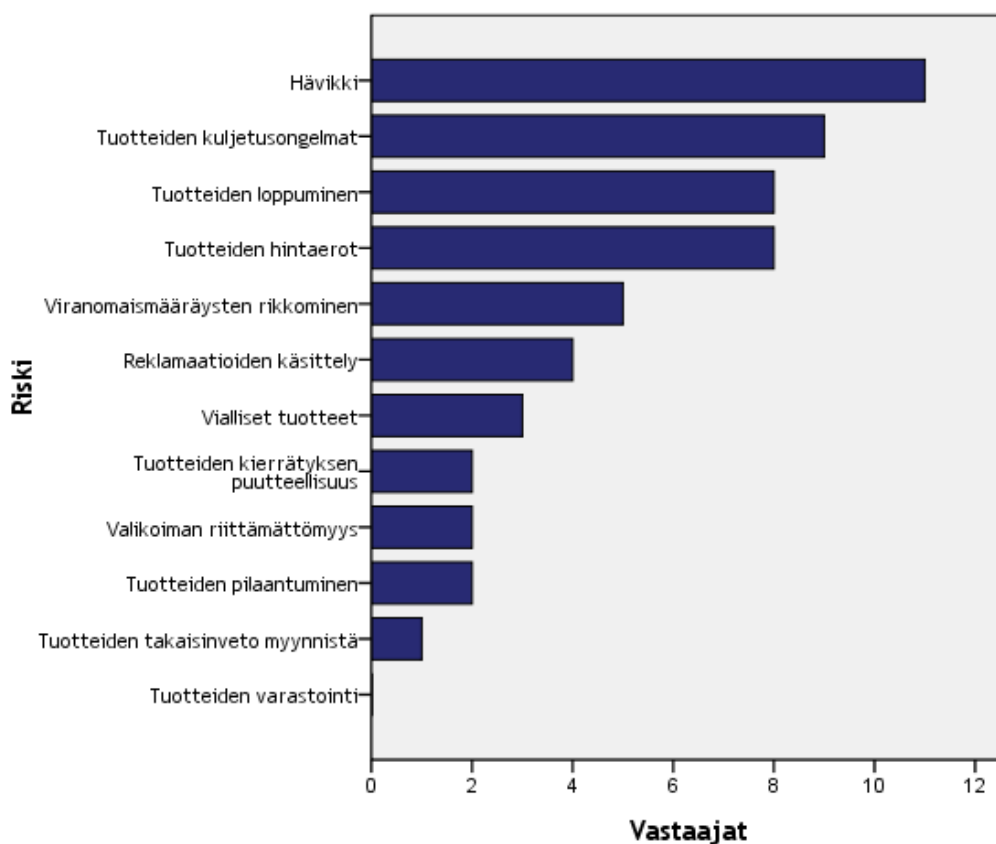


Kuvio 10: Tuoteriskien jakautuminen kohdemyymälässä

Kohdemyymälän henkilökunta arvioi myös olennaisimpia tuoteriskejä. Vaihtoehtoja oli jälleen 12, joista työntekijän piti valita viisi mielestään olennaisinta tuoteriskiä.

Hävikki on kiistatta yleisimmin valittu tuoteriski. Olennaisimpiin tuoteriskeihin kuuluvat kohdemyymälän työntekijöiden mielestä myös tuotteiden loppuminen sekä niiden hintaerot hyllyssä ja koneella. Seuraavaksi tulevat tuotteiden varastoinnin ongelmat ja viranomismääräysten noudattamatta jättäminen. Mitättömimpinä tuoteriskeinä pidetään kohdemyymälässä kierrätyksen puutteellisuutta ja tuotteiden takaisin vetoa myynnistä. Valikoiman riittävyys verrattuna kilpailijoihin ei myöskään ole olennainen riski kohdemyymälän työntekijöiden mielestä.

8.3.1 Tuoteriskien vertailu



Kuvio 11: Tuoteriskien jakautuminen vertailumyymälässä

Hävikki on olennaisin tuoteriski myös vertailumyymälässä. Seuraavaksi valituimpia ovat tuotteiden kuljetusongelmat, tuotteiden loppuminen ja niiden hintaerot koneella ja hyllyssä. Viranomaismääräysten rikkominen ylsi vertailumyymälässäkin olennaisimpien tuoteriskien joukkoon. Tuotteiden varastointia ei yksikään työntekijä pidä riskinä. Myös tuotteiden takaisin veto myynnistä ja pilaantuminen koetaan mitättöminä tuoteriskeinä vertailumyymälässä.

Vertailumyymälän tuoteriskit jakautuvat samalla tavalla kuin kohdemyymälässä yhtä eroa lukuun ottamatta. Tuotteiden varastoinnin ongelmat eivät saaneet yhtään kannatusta vertailumyymälässä, kun taas kohdemyymälässä se ylsi viiden olennaisimman riskin joukkoon. Kohdemyymälässä puolestaan kuljetusongelmia ei pidetty olennaisena riskinä, mutta vertailumyymälässä se oli toiseksi valituin riski.

8.3.2 Tilastollinen riippuvuus

Tämän aineiston perusteella naiset kokevat tuotteiden hintaerot olennaisempana riskinä kuin miehet. Johtopäätös voidaan tehdä 95 prosentin varmuudella, joten tulos on suuntaa antava.

Viranomaismääräyksiä pidettiin myös eri tavalla riskinä eri sukupuolten välillä. 90 prosentin varmuudella voidaankin sanoa, että naiset kokevat erilaiset viranomaismääräykset suurempana riskinä kuin miehet. Sukupuoli ei vaikuta tuotteiden loppumisen, eikä tuotteiden varastoinnin valintaan (khiin neliötestissä tuotteiden loppumisen p-arvo=0,279 ja tuotteiden varastoinnin p-arvo=0,787). Hävikin osalta ei voida sanoa, vaikuttaako sukupuoli sen valintaan, sillä khiin neliötestin ehdot eivät ole voimassa.

Tuotteiden hintaerot koetaan olennaisena riskinä, mutta työntekijöiden asemalla olevasta vaikutuksesta tähän (khiin neliötestissä p-arvo=0,201). Hävikin osalta eri asemien välisiä eroja ei voida määrittää, koska khiin neliötestin arvot eivät ole voimassa. Tämän aineiston perusteella tuotteiden loppuminen ja niiden varastointi koetaan riskinä, mutta eri asemissa työskentelevien välillä ei ole eroja (khiin neliötestissä tuotteiden loppumisen p-arvo 0,455 ja tuotteiden varastoinnin p-arvo 0,75). Myyjät kokevat viranomaismääräykset enemmän riskinä, kuin esimiehet tai osastovastaavat. Johtopäätös voidaan tehdä lähes 97 prosentin varmuudella.

Kyselyn avulla kerätyn aineiston perusteella eri tuoteriskien todennäköisyyksillä ei ole keskenään vaikutusta. Viranomaismääräysten rikkomisen todennäköisyys näyttää kuitenkin korreloivan tuotteiden varastoinnin kanssa negatiivisesti. Mikäli työntekijä kokee tuotteiden varastoinnin todennäköisyyden suurena, hän pitää viranomaismääräysten rikkomisen todennäköisyyttä pienenä. Seuraavassa luvussa palataan tarkemmin riskien valinnan syy-seuraussuhteisiin.

8.3.3 Tuoteriskien syyt ja pahimmat seuraukset

Hävikkiä syntyy kaupan alalla valtavasti ja se aiheuttaa kaupalle merkittäviä taloudellisia tappioita. Syitä hävikkiin ovat tuotteiden lyhyt myyntiaika, tuotteiden rikkoutuminen, pilaantuminen, varkaudet ja muut väärinkäytökset. Menekkiä on vaikea arvioida tarkasti, joten usein myymälään tilataan liikaa tavaraa, joka sitten pilaantuu ennen kuin se ehditään myydä. Hävikin pahin seuraus on myyntitulojen menettäminen. Tavarat joudutaan kuitenkin maksamaan toimittajille, joten hävikki tuo myymälälle aina rahallisia tappioita. Tuotteiden loppuminen on kohdemyymälän toiseksi olennaisin tuoteriski. Tuotteiden loppumiseen on monia syitä, esimerkiksi tilausvaiheessa tehdyt virheet, kuljetusongelmat tai tarvittavia tuotteita ei ole sillä hetkellä saatavilla. Kahteen jälkimmäiseen ei kaupassa voida vaikuttaa, mutta siksi onkin aina kannattavaa pitää korvaavia tuotteita hyllyssä. Pahimpana seurauksena asiakkaat joutuvat hakemaan kilpailijalta kyseisen tuotteen ja tämä aiheuttaa närkästymistä asiakkaiden keskuudessa.

Hintaerot koneella ja hyllyssä johtuvat hintojen useista päivityksistä. Päivityksiä saattaa olla jopa päivittäin ja ne tulevat ketjun toimesta suoraan koneelle. Päivityksiä ei välttämättä

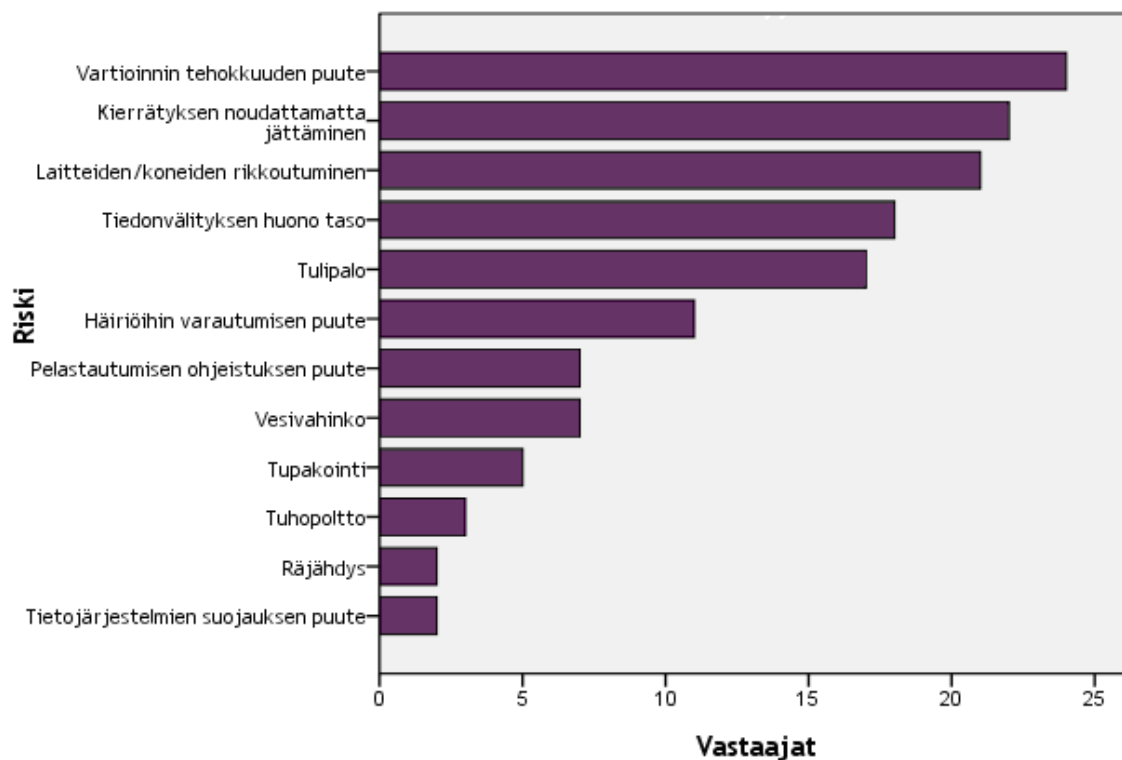
ehditä koko ajan seuraamaan, jolloin hintalappu hyllyssä jää päivittämättä ajan tasalle. Hinnat ovat väärin myös siinä tapauksessa, että jo loppuneiden tarjousten hintalaput jäävät vahingossa hyllyyn. Tämä aiheuttaa asiakkaissa suurta närkästymistä. Asiakkaat, jotka usein maksavat enemmän tuotteesta kuin luulevat, ovat potentiaalisia vaihtamaan asiointikauppaansa. Usein hintaero huomataan vasta kotona ja useat eivät jaksaa tai viitsi siitä valittaa. Kaupassa pitäisi aina noudattaa sitä hintaa mikä hyllyssä on, mutta inhimillisiä virheitä sattuu usein.

Varastointi koetaan riskinä tässä kaupassa, koska tilat ovat todella pienet tavaramäärään nähden. Sisään tuleville tuotteille ei ole kunnan paikkoja varastossa ja tästä syystä osaa varastoitavista tuotteista ei voida varastoida laisinkaan. Ahtaat tilat ovat myös vaaraksi tulipalojen syttymiselle. Varastoja ei käytännössä hallita millään menetelmällä eikä varaston seuranta ole systemaattista. Suurin osa tuotteista menee rekasta suoraan hyllyyn ja ne tuotteet, jotka jäävät varastoon, viedään sattumanvaraisessa järjestyksessä myymälään. Nämä tuotteet ovat kuitenkin sellaisia, jotka säilyvät useita kuukausia, jopa vuosia.

Viranomaismääräyksiä rikkomisesta voi koitua suuria kustannuksia kaupalle. Viranomaismääräyksiä ei rikota tahallaan, mutta esimerkiksi alkoholin ja tupakan myynti alaikäiselle tai väärällä henkilötodistuksella asioivalle asiakkaalle voi tapahtua vahingossa. Myöskään päihtyneille ei saa myydä alkoholia. Alkoholin- ja tupakan myyntilupien rikkominen voi pahimmassa tapauksessa johtaa kyseisten tuotteiden myyntikieltoon. Myyntikielto taas vaikuttaa edelleen asiakasmääriin, joka voi kohtalokkaasti laskea myyntituloja.

Myymälän esimiesten haastatteluissa (2009) painotettiin erityisesti omavalvonnan merkitystä kaupassa. Tuotteiden omavalvontamääräyksiä säätelee elintarvikelaki. Myymälässä käy terveystarkastaja tasaisin väliajoin tarkistamassa, että kaikki toimivat ohjeiden mukaisesti. Tuotteiden lämpötiloja tulee mitata usein ja kirjata tulokset ylös. Terveystarkastaja vahtii mittauksia ja tekee myymälässä tarkastuksia. Jos omavalvonnassa huomataan puutteita, terveystarkastaja huomauttaa asiasta ja ehdottaa korjauksia, tulee sen jälkeen tarkastuskäynnille ja mikäli asiaa ei ole muutaman huomautuksen jälkeen korjattu, voi siitä seurata sakkorangastus. Mikäli terveystarkastaja joutuu tulemaan paikan päälle myymälään, hän perii tästä maksun, joka perustuu myymälän neliömäärään. Omavalvonnan säännökset muuttuvat ja tarkentuvat jatkuvasti, mikä on esimiesten mukaan suuri haaste myymälälle. Myös sääntöjen kanssa tulee ongelmia, koska jokaisella terveystarkastajalla on oma tapansa toimia. Yhden terveystarkastajan hyväksymä asia ei välttämättä olekaan toisen mielestä riittävän kunnossa. Pahimmassa tapauksessa omavalvontamääräysten rikkominen voi johtaa pitkän prosessin jälkeen kaupan sulkemiseen.

8.4 Muut riskit

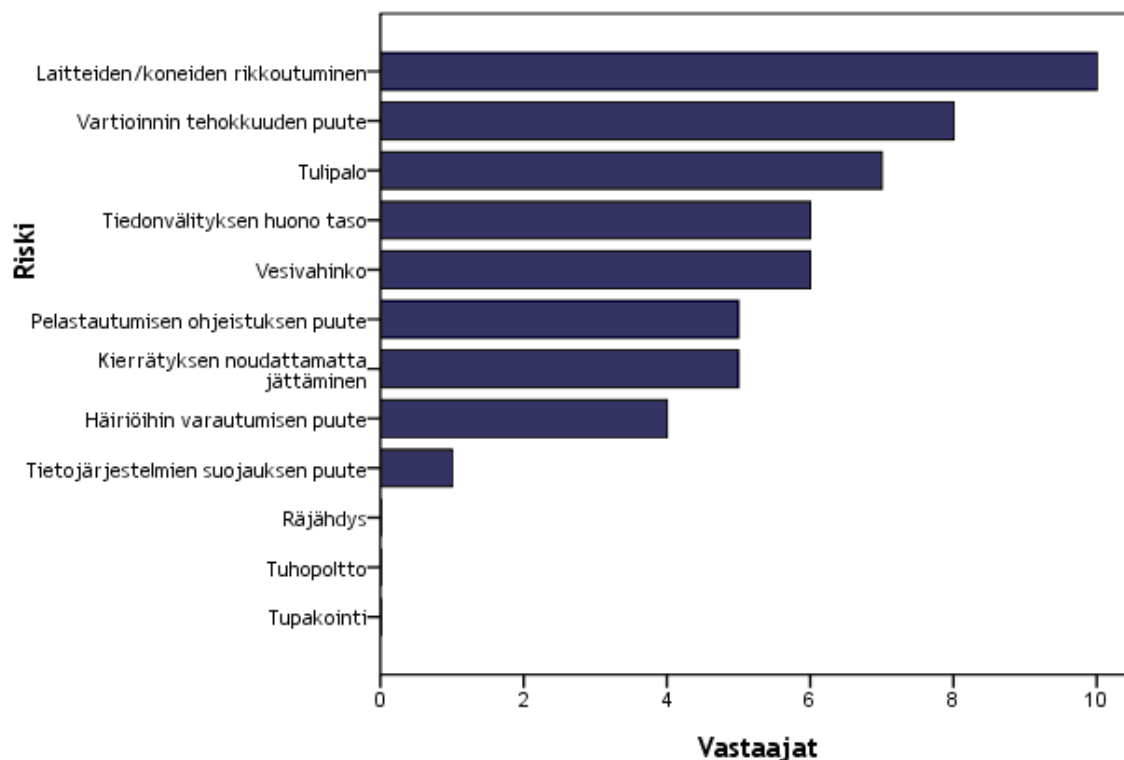


Kuvio 12: Muiden riskien jakautuminen kohdemyymälässä

Kyselylomakkeeseen kerättiin myös muita kaupan toiminnalle oleellisia riskejä ja niille muodostettiin oma ryhmänsä. Henkilökunnan tuli jälleen valita tästä ryhmästä viisi olennaisinta riskiä 12 eri vaihtoehdosta. Muuhun riskiryhmään kuuluvista riskeistä erottui kirkkaasti viisi yleisimmin valittua, mutta kaikki 12 vaihtoehtoa saivat jonkin verran kannatusta.

Muista päivittäistavarakaupan toiminnalle tyypillisistä riskeistä eniten valittu on kohdemyymälässä vartioinnin tehokkuuden puute ja kierrätyksen puutteellisuus. Viiteen olennaisimpaan riskiin kuuluvat kohdemyymälän työntekijöiden mielestä myös laitteiden tai koneiden rikkoutuminen, tiedonvälityksen jakelun ongelmat ja tulipalon uhka. Räjähdykset ja tietojärjestelmien suojausten puute eivät aiheuta huolta työntekijöiden keskuudessa. Viimeiseen voi vaikuttaa se, etteivät työntekijät tiedä, miten tietojärjestelmiä suojataan.

8.4.1 Muiden riskien vertailu



Kuvio 13: Muiden riskien jakautuminen vertailumyymälässä

Olennoisin riski vertailumyymälässä on koneiden ja laitteiden rikkoutuminen, seuraavaksi valituin taas vartioinnin tehokkuuden puute. Kohdemyymälän tavoin, tulipaloo pidetään olennoisena riskinä vertailumyymälässäkin. Viiden olennoisimman riskin joukkoon mahtuu vielä tiedonvälityksen ongelmat sekä vesivahinko. Räjähdykset, tuhopoltto ja tupakointi eivät saaneet taakseen yhtäkään työntekijää vertailumyymälässä.

Muista riskeistä voidaan kuitenkin todeta, että olennoisimmiksi koetut riskit ovat lähes samoja kuin kohdemyymälässä. Suurin ero kohdemyymälään verrattuna nähdään kierrätyksen noudattamatta jättämisessä. Kohdemyymälässä tämä koettiin toiseksi olennoisimpana riskinä, mutta vertailumyymälässä tämä ei kuulu edes viiden olennoisimman riskin joukkoon. Vesivahinko taas nousi vertailumyymälässä korkeammalle.

8.4.2 Tilastollinen riippuvuus

Vartioinnin tehokkuuden puutteen kokemista riskinä eri sukupuolten välillä ei voida määrittää, sillä khiin neliötestin ehdot eivät ole voimassa. Naiset pitävät kierrätyksen noudattamatta jättämistä olennoisimpana riskinä kuin miehet. Tämä johtopäätös voidaan tehdä 99 prosentin varmuudella. Laitteiden ja koneiden rikkoutuminen koetaan yhtäläillä riskinä, eikä

sukupuolella ole vaikutusta siihen (khiin neliötestin p-arvo=0,757). Naiset kokevat tiedonvälityksen enemmän riskinä kuin miehet (khiin neliötestissä p-arvo=0,087), joten tulos on suuntaa antava. Tulipalo koetaan olennaiseksi riskiksi, mutta tämän aineiston perusteella ei voida sanoa, että eri sukupuolen välillä olisi eroja (khiin neliötestissä p-arvo=0,792).

Laitteiden ja koneiden rikkoutumista sekä tiedonvälityksen puutteellisuutta pidetään olennaisena riskinä, eikä eri asemassa työskentelevien henkilöiden välillä ole eroja (khiin neliötestissä laitteiden ja koneiden rikkoutumisen p-arvo=0,952 ja tiedonvälityksen p-arvo=0,89). Asema ei vaikuta tulipalon kokemiseen riskinä (khiin neliötestin p-arvo=0,215). Vartioinnin tehokkuuden puute koetaan riskinä, eikä eri asemassa työskentelevien välillä ole eroja (khiin neliötestin p-arvo=0,237). Kierrätyksen noudattamatta jättäminen on myös olennainen riski, mutta asemalla ei ole merkitystä sen valintaa (khiin neliötestin p-arvo=0,576). Voidaan siis todeta, että muiden riskien valintaan työntekijän asema ei vaikuta.

Muiden riskien kesken ei näytä myöskään olevan keskenään riippuvuutta, koska korrelaatiokertoimet eivät poikkeaa tarpeeksi nolasta. Vartioinnin tehokkuuden puute vaikuttaa kuitenkin tulipaloihin. Aineiston koko ei tässä riitä selvittämään näiden riskien syitä ja seurauksia, joten sanotaan, että syynä korkeaan korrelaation lienee kyseisten muuttujien yhteiset taustatekijät.

8.4.3 Muiden riskien syyt ja pahimmat seuraukset

Vartioinnin tehokkuuden puutteesta koituu aina myymälälle harmia. Kohdemyymälässä ei ole omia vartijoita, vaan samat vartijat huolehtivat koko kauppakeskuksen toiminnasta. Vartiointi toimii siten, että kaupan henkilökunta ottaa yhteyttä vartijoihin, jos havaitaan häiriöitä. Koska kaupassa ei ole omia vartijoita, tapahtuu näpistyksiä usein. Näitä pieniä näpistyksiä ei yleensä ehditä estämään, sillä vartijoiden saapuessa paikalle, varkaat ovat jo kaukana. Vartioinnin tehokkuuden puute edesauttaa myös muita rikoksia, kuten varkauksia ja murtoja.

Kohdemyymälässä puitteet kierrättämiseen on kunnossa, mutta henkilökunta ei noudata kierrätysohjeita. Työntekijät pitävät kierrätystä olennaisena riskinä kyselylomakkeen perusteella, mutta eivät toimi sen mukaisesti. Syinä tähän ovat todennäköisesti laiskuus ja ajan puute. Ajan puute ei saisi olla syynä kierrätyksen välttämiseen, mutta työntekijät ovat usein kiireisiä eivätkä ehdi lajitella jätteitä tarpeeksi monipuolisesti. Kierrätys on olennainen asia kaupan toiminnalle ja kierrätyksen noudattamatta jättäminen kertoo yrityksen huonosta yhteiskuntavastuusta.

Erilaisia koneita ja laitteita on myymälässä paljon ja niihin tulee usein suurempia ja pienempiä vikoja. Kone- ja laiteviat ovat suuri riski yrityksen toiminnalle, sillä niiden avulla varmis-

tetaan kaikkien toimintojen sujuvuus. Kylmälaiterikot ovat yleisimpiä varsinkin kesällä ja niiden seurauksena tuotteita pilaantuu samalla kertaa paljon. Tällöin on tärkeää, että suurin osa tuotteista saadaan pelastettua kylmään tarpeeksi ajoissa. Olennaista on myös paistouunien rikkoutuminen. Jos näin käy, ei tuoretta omassa uunissa paistettua leipää saada myyntiin. Asiakastiloissa olevat laitteet, kuten pullonpalautuskone ovat myös herkkiä hajoamaan. Näissä tilanteissa asiakkaat hermostuvat ja osa voi lähteä suoraan toiseen kauppaan.

Olennaisimpien riskien joukkoon kohdemyymälässä kuuluu myös tiedonvälitys. Myymälässä on paljon osa-aikaisia työntekijöitä sekä kokopäiväisiä työntekijöitä, jotka tekevät ilta- ja aamu- vuoroja. Syynä tiedonvälityksen huonoon tasoon onkin se, että missään vaiheessa päivän aikana koko henkilökunta ei ole paikalla. Tietoa jaetaan työntekijöille erilaisissa tiedotteissa, joita kiinnitetään taukotilojen seinään. Monet saattavat unohtaa lukea tärkeitä tiedotteita tai eivät tohinassa huomaa niitä. Usein monet tiedoista jäävätkin vain pienen osan tietoon ja tämä aiheuttaa tiedottomuutta myymälässä.

Tulipalo koetaan myös olennaisena riskinä kohdemyymälässä. Tulipalon syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, joita ovat muun muassa tupakointi, varastojen ja työtilojen ahtaus sekä siivottomuus ja tahallaan sytytetyt tuhopoltot. Pahimmassa tapauksessa tulipalon takia myymälä joudutaan sulkemaan useiksi kuukausiksi. Toki tähän vaikuttaa olennaisesti myös palon laajuus. Myymälä on vakuutettu tulipalon varalta, mutta vakuutus korvaa vain kiinteistön ja menetetyt tuotteet. Mikäli myymälä joutuu sulkemaan ovensa, menettää se myyntituloja joka hetki.

9 Päivittäistavarakaupan riskienhallintasuunnitelma

Riskienhallintasuunnitelma laaditaan kohdeyrityksen 20 merkittävimmälle riskille. Viisi riskiä neljästä eri riskilajista tunnistettiin myymälän työntekijöiden avulla. Taulukossa 4 eri riskit on jaoteltu riskilajeittain tärkeysjärjestykseen riskitulon avulla. Riskitulo auttaa johtoa huomioidaan tärkeimmät riskit; mitä suurempi riskitulo, sitä enemmän siihen tulee panostaa. Pienemmän riskitulon saaneita riskejä ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä niiden merkittävyys voi ajan kuluessa kasvaa suurestikin. Samalla periaatteella, nyt suuren riskitulon saaneet riskit voivat ajan kuluessa menettää merkitystään, mikäli niiden hallintaan on esimerkiksi panostettu kunnolla. Riskitulotaulukon seuraaminen voi toimia myös motivoivana tekijänä riskienhallinnassa, kun johto haluaa vaikka laskea riskituloa riskin todennäköisyyttä pienentämällä.

Henkilöriskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Stressi	2,59	3	7,77
Sairastuminen	3	2	6,00
Perehdytyksen puutteellisuus	2,45	2	4,90
Henkilöstön osaamisen puute	2,14	2	4,28
Tilapäisen työvoiman käyttö	1,97	2	3,94
Rikosriskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Tuhotyö	1,93	3	5,79
Maksuvälinerikos	2,52	2	5,04
Väärennys	1,28	3	3,84
Yrityksen omaisuuden luvaton käyttö	1,62	2	3,24
Varkaus	1,59	2	3,18
Tuoteriskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Hävikki	4,03	3	12,09
Tuotteiden loppuminen	3,31	3	9,93
Tuotteiden varastointi	1,9	3	5,70
Viranomaismääräysten rikkominen	1,31	4	5,24
Tuotteiden hintaerot	2,93	1	2,93
Muut riskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Laitteiden / koneiden rikkoutuminen	2,59	3	7,77
Vartioinnin tehokkuuden puute	3,34	2	6,68
Tiedonvälityksen huono taso	2,34	2	4,68
Tulipalo	0,79	5	3,95
Kierrätyksen noudattamatta jättäminen	3,52	1	3,52

Taulukko 4: Kohdemyymälän olennaisimpien riskien riskitulot

Myös vertailukohteena olevassa myymälässä riskit asettuvat tärkeysjärjestykseen suunnilleen samalla tavalla (liite 4). Pieniä eroja toki löytyy, koska vertailumyymälän olennaisimmat riskit poikkesivat hieman kohdemyymälän olennaisimmista riskeistä.

Seuraavaksi käsitellään riskilajeittain ja riskikohtaisesti kohdemyymälän kahdenkymmenen olennaisimman riskin hallintakeinot. Riskienhallintakeinot on numeroitu suluin selvyysden vuoksi ja eri keinoja on riskistä riippuen yhden ja kymmenen välillä.

9.1 Henkilöriskit

9.1.1 Stressi

Stressin hallintakeinona on sen todennäköisyyden pienentäminen eri tavoin. Stressaantunut työntekijä oireilee, joten stressin vaikutukset ovat ennalta huomattavissa. Työnantajan tulee siis (1) seurata muutoksia työntekijöiden käyttäytymisessä. Stressin oireita ovat muun muassa mielialamuutokset, ongelmat töiden suorittamisessa, riittämättömyyden tunne, päihteiden liiallinen käyttö sekä erilaiset terveysongelmat (VTT 2000-2009k.) Työntekijä tarvitsee laajaa sekä monipuolista työkykyä ylläpitävää toimintaa ja työnantajan velvollisuutena on taata tämä. (2) Työtehtävien ja -tapojen muuttaminen helpottaa stressiä kun työntekijä pääsee irtautumaan vanhoista kaavoista. Myös (3) kannustava johtaminen ja positiivisen palautteen antaminen voivat helpottaa työntekijän tilannetta ja auttaa häntä jaksamaan. Työnantaja voi ehkäistä stressiä (4) antamalla työntekijälle vapauden toimia omassa tahdissaan ja välttämällä painostamista kiireeseen. Myös yleisesti kiireellisinä aikoina, kuten joulun alla, tulee työnantajan varautua ruuhkiin (5) palkkaamalla lisäapua. Työntekijälle tulee (6) antaa mahdollisuus ammattitaitonsa kehittämiseen, koska se lisää motivaatiota ja ehkäisee näin stressiä.

Mikäli stressi johtaa varsinaiseen työuupumukseen, tulee työnantajan (7) järjestää työntekijälle tarvittavaa kuntoutusta. Työntekijällä on myös itsellään vastuu omasta työkyvystään. Työntekijän tulee (8) pitää huolta riittävästä levosta, virkistäytymisestä, kunnosta ja työviireestä. Mikäli työntekijä kokee olevansa kiiretilanteessa, tulee hänen pyytää apua. Hänen tulee myös itse työuupumuksen iskiessä (9) hakeutua sairauslomalle ja ottaa aikalisä töistä itsensä hoitamiseksi toimintakuntoon. Työntekijä voi myös itse vaikuttaa oman työyhteisönsä hyvinvointiin. (10) Työtovereilta kannattaa kysyä aina silloin tällöin, että miten hänellä menee ja voiko työntekijä olla toiselle avuksi. (Rissa 1999, 57; VTT 2000-2009k.)

9.1.2 Sairastuminen

Sairastumisen hallintakeinona on yleensä riskin ottaminen. Työnantaja ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan työntekijän sairastumiseen, mutta riskienhallintaa on myös varautuminen riskiin sen sattuessa. Työnantajan tuleekin varautua ennalta mahdollisiin sairauspoissaoloihin. Ensinnäkin jokaisella työntekijällä tulee olla (1) sijainen, joka pystyy hoitamaan sairastuneen työntekijän työtehtävät tämän poissa ollessa. Sairastapauksen sattuessa esimiehen tulee selkeästi osoittaa, kuka on vastuussa poissaolevan henkilön työtehtävistä ja varmistaa, että tällä henkilöllä on valmiudet suoriutua näistä tehtävistä. Ensin tulee siis kartoittaa voiko joku omasta henkilökunnasta tulla paikkaamaan sairastunutta työntekijää. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista saada sijaista omasta henkilökunnasta. Tällöin on hyvä käyttää apuna (2) tilapäistä työ-

voimaa, joka saadaan kutsuttua apuun aika nopeastikin. Henkilön sairastuessa tulee välittömästi hoitaa sijainen, jotta muut työntekijät eivät joudu liian suuren paineen alle.

Toinen sairastumisen hallintakeino on sairastumisen todennäköisyyden pienentäminen. Työnantajalla on keinoja, joilla työntekijät saadaan pidettyä virkeinä ja hyvässä kunnossa. Työnantaja voi tarjota henkilöstölle (3) erilaisia liikuntapalveluja esimerkiksi maksamalla osan työntekijän kuntosalikortista tai tarjoamalla liikuntaseteleitä työntekijöiden käyttöön. Liikuntaseteleillä työntekijät voivat itse päättää, mitä urheilua aikovat harrastaa, joten se on tasa-puolisoin tapa kohdella henkilöstöä. Liikuntaseteleitä voidaan tarjota vaikka viisikymmentä kappaletta jokaiselle työntekijälle vuoden aikana, jolloin kustannukset eivät nouse liian suureksi työnantajalle sekä periä työntekijöiltä puolet liikuntasetelin hinnasta.

9.1.3 Henkilöstön osaaminen ja perehdytys

Henkilöstön osaaminen on yrityksen menestymiselle elintärkeää. Tärkeintä henkilöstön osaamisen takaamiseen on onnistunut peruskoulutus eli perehdytys. Perehdytyksestä aiheutuvaa riskiä hallitaan sitä pienentämällä. Alkuvaiheessa uusi työntekijä muodostaa itselleen vahvan käsityksen yrityksen toimintatavoista, joten on tärkeää, että perehdytys työpaikan olosuhteisiin ja käytäntöihin järjestetään perusteellisesti. Tällä hetkellä yrityksessä on perehdytysopas kassalla työskenteleville työntekijöille, mutta muiden konkreettisten työtehtävien osalta se puuttuu. Yrityksen kannattaa siis panostaa tähän seikkaan ja (1) laatia perehdytysoppaat jokaiseen työtehtävään. Varsinkin ensimmäisinä työpäivinä tulee yleensä niin paljon tietoa, että työntekijä ei yksinkertaisesti pysty vastaanottamaan ja käsittelemään sitä kaikkea. Mikäli hänellä olisi hallussaan paperiversio kaikista huomioonotettavista seikoista, on asiat helpompi muistaa myös jälkikäteen. Perehdytysopas toimii myös hyvänä välineenä perehdyttäjälle, jotta hän muistaa perehdyttämävaiheessa käsitellä kaikki huomioonotettavat seikat.

Osaamista hallitaan myös riskin toteutumista pienentämällä. Työnantajan on tasaisin väliajoin kartoitettava henkilöstön osaamistaso. Mikäli siinä huomataan puutteita, on välittömästi ryhdyttävä toimenpiteisiin. Henkilöstön osaamista voi kehittää esimerkiksi (2) koulutuksella. Työnantaja voi tarpeen vaatiessa, joko itse järjestää erilaisia tuote- ja asiakaspalvelukoulutuksia, tai antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua yrityksen ulkopuoliseen koulutukseen. (VTT 2000-2009L.) Hygieniakoulutuksen kautta saatava hygieniapassi on elintarvikelain mukaan pakollinen kaikille, jotka ovat tekemisissä elintarvikkeiden kanssa valmistuksen tai tarjoilun kautta (Evira 2009). Kaikki päivittäistavarakaupan työntekijät eivät sitä lain mukaan tarvitse, mutta (3) hygieniapassin suorittaminen on hyödyllinen koko henkilöstölle, sillä sen kautta saatu tieto lisää muunkin henkilöstön osaamista niin tuotteista kuin yleisestä hygieniasta. Kaikkien kassatyöntekijöiden ja heidän suorien esimiesten tulee myös suorittaa (4) ikäraajapassi vuoden 2009 loppuun mennessä. Sen avulla pyritään varmistamaan, ettei ikärajaväl-

vottavia tuotteita päädy alaikäisille. (PTY.) Ikärajan suorittaminen on vapaaehtoinen toimenpide, mutta sen avulla kaikki työntekijät saavat ajankohtaista kaupan alalla tarvittavaa informaatiota ikärajiin liittyvistä aiheista.

Henkilöstön kehittäminen ei ole kuitenkaan pelkkää kouluttamista. Esimies voi tehdä paljon muutakin henkilöstön osaamisen ja motivaation kehittämisen eteen. On tärkeää, että (5) esimies tiedottaa muutoksista ajoissa ja ottaa mahdollisuuksien mukaan henkilöstön mukaan suunnitteluun. Tällöin saadaan käytännön tietoa tulevien muutoksien mahdollisista vaikutuksista yritykselle ja sen työntekijöille. Mikäli yritys aikoo ottaa esimerkiksi käyttöön uutta teknologiaa, on hyvä, että henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan. Tällä taataan henkilöstön tyytyväisyys valituista koneista ja laitteista. Henkilöstö pystyy tällöin myös etukäteen varautumaan tuleviin muutoksiin ja yhdessä voidaan päättää, miten työntekijän osaamisen varmistetaan muutostilanteessa. Henkilöstön tulee olla mukana myös tavoitteita laadittaessa. Tällöin tavoitteista tulee läheisempiä ja henkilöstöllä on parempi motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi. Ammattitaidon ylläpitäminen on myös tärkeää ja (6) tehtävien kierrättäminen lisää työntekijöiden osaamisen monipuolisuutta ja motivaatiota. Tärkeää henkilöstön osaamiselle on myös (7) esimiesten antama palaute. Positiivinen palaute antaa työntekijälle voimaa jakaa ja sitä on aina kiva kuunnella. Negatiivinen palaute tulee antaa rakentavasti ja samalla varmistaa, että työntekijä osaa varmasti tehdä oikein seuraavalla kerralla. (VTT 2000-2008f.)

9.1.4 Tilapäisen työvoiman käyttö

Tilapäisen työvoiman käytön hallintakeinona on riskin pienentäminen. Kohdeyritys joutuu aina välillä käyttämään ulkopuolista vuokratyövoimaa ja yrityksen tulee tällöin (1) varmistua ulkopuolisen työvoiman laadusta, pätevydestä ja luotettavuudesta. Työnantajan kannattaa esimerkiksi kysyä kokemuksia muilta vuokratyövoimaa käyttäviltä yrityksiltä. (VTT 2000-2009l.) Kun vuokratyövoimaa käytetään, (2) yrityksen tulee käyttää samaa vuokranvälitysfirmaa sekä (3) pyrkiä saamaan sieltä samoja työntekijöitä. Tällöin vältetään turhalta uudelleenkouluttamiselta ja saadaan samalla varmuus työntekijän pätevydestä.

Esimiesten haastattelussa ilmeni, että (4) kustannusten kannalta on hyvä vertailla eri työnvälitysyrityksiä, vaikka palkkakustannukset ovat melko samat kaikissa, on niissä kuitenkin muita eroja. Työntekijöiden hankkimisen mahdollisuus vaihtelee myös eri välitysfirmojen kesken. Osalla yrityksistä on mahdollisuus tehdä työntekijän varaus Internetin välityksellä, mikä on vaivatonta ja tehokasta. Toisiin välitysfirmoihin pitää soittaa, jos haluaa varata työntekijän. Joskus vuokratyövoiman käyttö voi olla myös kustannustehokasta yritykselle, jos omat työntekijät joutuvat tekemään paljon ylitöitä. Tällöin vuokratyövoima tulee yritykselle halvemmasi, kuin omat työntekijät. Vuokratyövoimaa käytettäessä tulee kuitenkin huomioida myös oman henkilöstön jaksaminen, sillä vuokratyöläinen tarvitsee usein paljon apua ja neuvoja.

9.2 Rikosriskit

9.2.1 Tuhotyöt ja muut vahingonteot

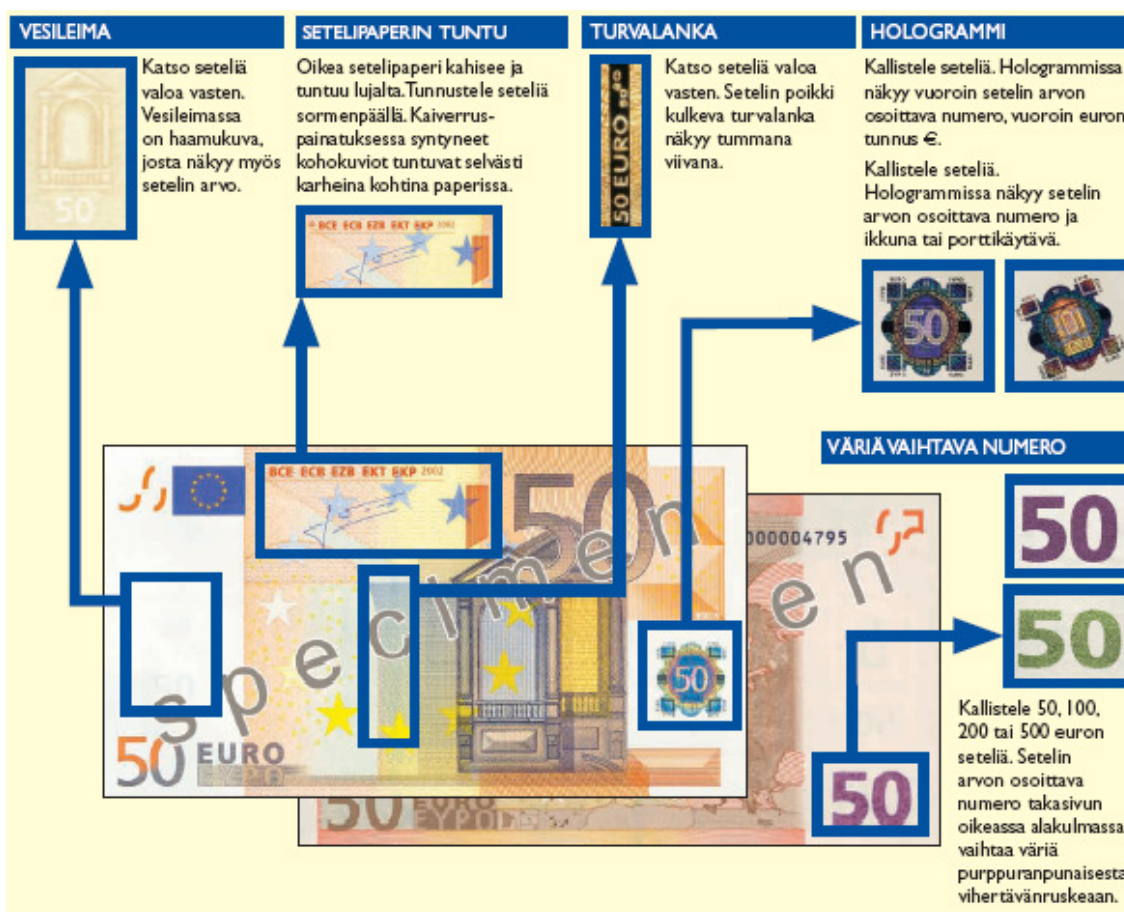
Tuhotöiden todennäköisyyttä voidaan pienentää (1) vaikeuttamalla ulkopuolisten henkilöiden pääsyä myymälän alueelle, esimerkiksi aitaamalla varastoalueen (Berg 1996, 92). Myös (2) murtohälyttimien käytöllä pystytään estämään ulkopuolisten liikkuminen myymälän alueella sen ollessa kiinni. (3) Videovalvontaa kannattaa harjoittaa, koska sen avulla voidaan saada kiinni vandalismia harjoittavat tahot. Tämä tarkoittaa tietenkin myös sitä, että videokamerat tulee huoltaa tasaisin väliajoin ja niitä pidetään aina päällä. Myymälän ollessa auki, paras tuhotöiden ehkäisykeino on (4) tehokas vartiointi. Vartiointin tehokkuuden puutteen hallintaa käsitellään laajemmin luvussa 9.4.2. Esimiesten haastattelusta selvisi, että kohdemyymälälle ollaan hakemassa merkintää ”Tämä liike on turvasuojattu”. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki myymälän turvallisuuteen liittyvät riskialueet käydään läpi koulutuksen kautta. Sekä myymälän johto että muu henkilöstö pyrkii turvallisuuskoulutuksen kautta parantamaan myymälän turvallisuuden eri osa-alueita. Turvallisuuden parantamiseen myymälässä panostetaan siis tulevaisuudessa erittäin paljon.

Myymälän oma henkilökunta voi myös aiheuttaa myymälälle riskejä. Henkilökunnan liikennöintiä myymälän alueella tulee seurata (5) kulkukorteilla, jolloin jokainen oven avaus kirjautuu kulunvalvontajärjestelmään. Myymälän esimies pystyy tällöin seuraamaan poikkeamia työntekijän kulussa. Esimerkiksi jos varastoalueella on käyty normaalista poikkeaviin aikoihin, tulee työntekijää kuulustella asiasta. Työntekijät voivat myös vahingossa luovuttaa yrityksen luottamuksellisia tietoja ulkopuolisille tahoille, jolloin kyseessä on tahaton vahingonteko. Tätä riskiä voidaan hallita (6) määrittämällä jo perehdytysvaiheessa työntekijälle luottamukselliset tiedot ja muut yritysalaisuuden piiriin kuuluvat asiat. (Juvonen ym. 2005, 62.)

9.2.2 Maksuvälinerikos ja väärennys

Maksuvälinerikoksia voidaan hallita niitä välttämällä. Maksuvälinerikoksien ja väärennösten välttämiseen auttavat muutamat yksinkertaiset käytännön teot. Myymälän tulee vaihtaa kaikki vanhat maksupäätteet uusiin (1) sirumaksupäätteisiin, jolloin asiakas todistaa omistavansa kortin näppäilemällä sirumaksupäätteeseen kortin oikean tunnusluvun. Sirumaksupäätteet tulevat joka tapauksessa pakollisiksi vuoden 2010 loppuun mennessä, kun Suomi siirtyy kokonaisuudessaan yhteisen euromaksualueen (SEPA:n) piiriin muiden EU-maiden ja ETA-maiden sekä Sveitsin kanssa.

Väärennyksiä voidaan hallita pienentämällä väärän rahan vastaanottamisen todennäköisyyttä myymälässä. Väärän rahan vastaanottamisen ehkäisemiseksi tulee myymälään (2) hankkia uudet kunnolliset rahantunnistuslaitteet, jotka todistavat setelien aitouden. Automaattiset väärennöstenhavaitsemislaitteet ilmaisevat esimerkiksi merkkivalolla tai äänimerkillä, onko seteli aito vai ei (EKP a). Myymälän henkilökuntaa tulee lisäksi (3) opastaa tunnistamaan itse aito seteli väärästä, mikäli esimerkiksi rahantunnistuslaite on väliaikaisesti poissa käytöstä. Euroopan keskuspankki (EKP b) antaa aitouden varmistamiseen kolme yksinkertaista keinoa: setelin tunnusteleminen, kallistaminen ja valo vasten katsominen. Alla olevasta kuvasta käy ilmi setelin turvatekijät, joiden opetteleminen ehkäisee väärän rahan leviämistä.



Kuva 1: Eurosetelin turvatekijät (EKP b)

Myymälässä tulee olla myös (4) selkeät toimintaohjeet siltä varalta, että myyjä havaitsee asiakkaalla väärän setelin. Mikäli myyjä saa asiakkaalta väärennetyn setelin, tulee hänen ottaa heti yhteys vartijaan. Asiakasta tulee kehottaa odottamaan ja hänestä tulee myös ottaa ylös tuntomerkit siltä varalta, että hän yrittää paeta paikalta. Poliisille tulee välittömästi ilmoittaa väärästä setelistä. Tärkeintä väärän setelin vastaanottamisessa on myyjän oma turvallisuus, joten asiakkaan kanssa ei tule ryhtyä riitelemään. (Euroopan keskuspankki 2007.)

9.2.3 Yrityksen omaisuuden luvaton käyttö

Yrityksen omaisuuden luvattonta käyttöä on vaikea hallita, koska työnantajalle on asetettu tiukkoja määräyksiä koskien työntekijöiden valvontaa. Esimerkiksi taukotiloihin tai pukuhuoneisiin ei saa asettaa valvontakameroita, koska ne rikkovat yksityisyydensuojaa. Riskiä hallitaan lähinnä ennaltaehkäisevin keinoin, joilla pyritään pienentämään yrityksen omaisuuden luvattonta käyttöä. Tavallisimmat väärinkäytökset ovat mitättömiä, eikä niistä ole haittaa työnantajalle, kuten tietokoneen ja Internetin käyttäminen omiin tarpeisiin. Vakavimpia väärinkäytöksiä, kuten tuotteiden käyttöä maksamatta voidaan seurata. Jokainen työntekijä on työsopimusta allekirjoittaessaan suostunut siihen, että vartijalla, esimiehellä ja kauppialla on oikeus (1) tarkastaa tämän laukku hänen poistuessaan työpaikalta. Tällaisia pistokokeita pitäisi tehdä tietyin väliajoin varkauksien varalta. Tämä toimii myös ennaltaehkäisevänä vaikutuksena, kun myymälän henkilökunta on tietoinen näistä tarkastuksista. Lisäksi (2) työsopimuksessa tulee olla kohta, jossa työntekijä lupaa pitävänsä kaikki yritystä koskevat asiat omana tietonaan.

9.2.4 Varkaus

Varkauksien hallintakeinona on niiden todennäköisyyden pienentäminen. (1) Varashälyttimien käyttö myymälässä on yksi tapa estää varkauksia. Tällöin asiakkaan poistuessa maksamatta, portit hälyttävät, ja asiakas jää kiinni. Myymälän esimiehet ovat kuitenkin huolissaan tarrahälyttimien kustannuksista verrattuna niiden tuottamaan hyötyyn. Varsinkaan kaikkiin tuotteisiin ei ole heidän mukaan järkevää asentaa hälyttimiä, koska se on työlästä ja usein hälytint maksaa enemmän kuin itse tuote. Tällöin kyseessä on riskin pitäminen omalla vastuulla eli riskin ottaminen. Toisen suuren ongelman hälyttimien kanssa tuottaa se, että varkaat tietävät, miten hälyttimet toimivat. He osaavat tehdä tarrahälyttimen tunnustuskelvottomaksi, jolloin portit eivät hälytä lainkaan varkaan poistuessa myymälästä. Kustannustehokkaampaa on esimiesten mukaan asettaa tarrahälytint muutamaan tuotteeseen ja seurata saadaanko tämän avulla pysäytettyä näpistystapauksia. Hälyttimien lauetessa myös muut asiakkaat tulevat tietoisiksi siitä, että tuotteissa on hälyttimet ja sitä kautta niillä on myös ennaltaehkäisevä vaikutus.

Tehokkain keino varkauksien ehkäisyssä on poistaa rikosentekomahdollisuus ja lisätä kiinnijäämisriskiä. Varkauksien ehkäisyyn auttaa siis vartijoiden ja työntekijöiden tarkkaavaisuuden parantaminen. Esimiesten mukaan erityisesti (2) kauppakeskuksen vartijoiden tulisi olla enemmän näkyvillä myymälän tiloissa, koska se ennaltaehkäisee varkauksia. He uskovat, että jo pelkkä vartijan näkeminen vaikuttaa osaan näpistelijoistä ja saa heidät luopumaan varastamisaikeistaan. Myymälän esimiesten mielestä paras keino tämän riskin hallintaan on kuitenkin (3) työntekijöiden panos asiaan. Myymälän oman henkilökunnan tulee jatkuvasti tarkkailla

asiakkaita ja seurata mitä ympärillä tapahtuu. Tämä tapahtuu siten, että työntekijä luo katsekontaktin asiakkaaseen niin, että tämä selvästi huomaa hänet. Erityisesti oudosti käyttäytyviä asiakkaita kannattaa seurata, koska heillä yleensä on jotain salattavaa. Esimerkiksi sellaiset asiakkaat, jotka käyvät usein vain katselemassa tuotteita, keräävät oikeasti vain tietoa myymälän toimintatavoista ja ovat näin potentiaalisia varkaita.

9.3 Tuoteriskit

9.3.1 Hävikki

Hävikin hallintakeino on sen pienentäminen. Myymälässä tulee kehittää jatkuvasti uusia menetelmiä ja apuvälineitä hävikin hallinnan tehostamiseksi. Hävikin hallitseminen on haastavaa, sillä etukäteen on vaikeaa arvioida tuotteiden menekkiä. Hävikistä ja menekistä kannattaa tehdä etukäteen tarkkoja laskelmia ja arviota, ja toimia niiden pohjalta. Tuotteiden menekin arvioinnissa (1) tulee ottaa huomioon edellisvuoden myynnit kyseisestä tuotteesta, sekä nykyiset asiakasmäärät kaupassa. Apuna kannattaa myös käyttää aiempia tietoja hävikkien suuruudesta. Erityisesti helposti pilaantuvien tuotteiden kohdalla (2) tilausmäärät tulee laskea mahdollisimman tarkkaan. Usein ajatellaan, että kannattaa tilata vähän enemmän kuin on tarve, jotta tuotteet eivät pääse loppumaan, mutta siitä syntyy usein paljon hävikkiä. Myymälässä on siis pohdittava kummasta on yritykselle enemmän hyötyä: siitä, että tuotteita on todennäköisesti kysyntää enemmän, jolloin syntyy mahdollisesti hävikkiä, vai siitä, että tuotteita tilataan vähemmän, jolloin vaarana on tuotteiden loppuminen. Asiakkaiden tyytymättömyyttä on vaikea arvioida tässä tapauksessa, koska kaikki eivät ilmoita tuotteiden puuttumista. Silloin kun asiakas ilmaisee tyytymättömyytensä tuotteen loppumisesta, työntekijän tulee pahoitella asiaa ja tarjota asiakkaalle korvaavaa tuotetta. Jos tilaustapahtumassa on sattunut virhe ja tuotteita tulee enemmän kuin on ollut tarkoitus, (3) tuotteet kannattaa laittaa näkyvälle paikalle ison hintalapun kera. Tällaisissa tapauksissa kannattaa myös pohtia, onko järkevää myydä tuotteet hieman halvemmalla, jotta ne eivät varmasti aiheuta hävikkiä.

Nopeasti erääntyvien tuotteiden kohdalla voidaan hävikin pienentämiseen vaikuttaa eri keinoin. Yksi tapa on (4) hinnoitella nopeasti erääntyvät tuotteet hieman halvemmiksi, jolloin ostajat kiinnostuvat niistä helpommin. Kaupalle on huomattavasti kannattavampaa myydä tuotteet alennettuun hintaan, kuin ottaa koko tuotteen ostohinta tappiona. Usein alennetuista tuotteista saadaan se hinta takaisin, mitä siitä on itsekin maksettu, joskus jopa pienen katteen kera. Toinen tapa estää hävikkiä nopeasti erääntyvien tuotteiden kohdalla, on (5) käyttää niitä tuoretiskin tuotteiden, esimerkiksi lounaan, valmistamisessa. Myös tällöin nopeasti pilaantuvista tuotteista saadaan edes osa kaupan kassaan.

Kaupan alalla syntyy aina hävikkiä, vaikka sitä kuinka paljon pyrittäisiin estämään. Tärkeää niin ympäristön kuin kaupan kannalta onkin käyttää pilaantuvat tuotteet edes jollain tavalla hyödyksi, esimerkiksi lahjoittamalla niitä hyväntekeväisyyteen. Saman päivän aikana pilaantuvia tuotteita voi lahjoittaa esimerkiksi Hyvä Arki yhdistykselle, joka jakaa ruuat apua tarvitseville.

9.3.2 Tuotteiden loppuminen

Tuotteiden loppumista voidaan hallita riskiä pienentämällä. Tuotteiden loppuminen ja hävikin syntyminen ovat hieman ristiriidassa keskenään. Se, mitä hävikin synnyn estämiseen voidaan tehdä, vaikuttaa osin siihen, että tuotteet pääsevät mahdollisesti loppumaan. Jos ei haluta paljon hävikkiä, tuotteita tilataan vähemmän, jolloin riski tuotteiden loppumiselle, ja edelleen myyntituottojen menettämislle, kasvaa. Tuotteiden loppumista voidaan ehkäistä muun muassa siten, että (1) seurataan tuotteiden määriä päivittäin hyllyssä, sillä tietokoneen tiedot eivät ole aina ajan tasalla. Jos näyttää siltä, että jokin tuote on loppumassa, (2) tilataan sitä välittömästi lisää. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä kaikkia tuotteita ei voida tilata mihin kellonaikaan sekä minä päivänä tahansa. Asiakkaille tulee myös aina pahoitella jonkin tuotteen loppumista ja pyrkiä parhaan mukaan (3) etsimään korvaava tuote. Jos hyllystä löytyy samoja tuotteita, mutta eri valmistajan, kannattaa sitä suositella ensimmäisenä. Korvaava tuote voi olla myös sellainen, joka ei ensimmäiseksi tule asiakkaan tai työntekijän mieleen. Asiantunteva ja palveluultis henkilökunta pystyy suosittelemaan asiakkaalle myös ihan toisenlaisia tuotteita asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaalle voidaan luoda täysin uusi ruokaidea. Tärkeintä on kuitenkin aina ottaa asiakkaan tarpeet huomioon. Mikäli asiakkaan kannalta tyydyttävää ratkaisua ei löydy, (4) hänelle tulisi antaa jonkinlainen pieni hyvitys ylimääräisestä vaivasta.

9.3.3 Tuotteiden varastointi

Kohdemyymälän varastointitilat ovat todella pienet, eikä niitä ole mahdollista suurentaa. Varaston ahtaus on suuri riski, josta aiheutuu vaaraa myös työntekijöille. Tapaturmat ovat yksi esimerkki, joita sattuu todella helposti työntekijöille, jotka työskentelevät ahtaissa tiloissa. Lähtökohtana varastoinnin toimivuuden ja tehokkuuden parantamiseen ei ole tilojen suurentaminen, vaan nykyisten tilojen käyttö järkevämmiin. Varastoinnin tehokkuuden hallintakeino on riskin pienentäminen ennaltaehkäisevällä vahingontorjunnalla. Aamuisin, kun tuotteita tulee myymälään, varastossa on lähes mahdotonta liikkua. (1) Tuotteet tulee saada mahdollisimman nopeasti oikeille paikoilleen myymälään, sekä tehdä niille tuotteille tilaa, jotka ovat jäämässä varastoon. Isot juomalavat vievät eniten tilaa varastosta ja (2) niiden turhaa tilaamista varastoon tulee siis mahdollisimman paljon välttää. Varasto tulee myös pitää (3) siistinä ja tavarat omilla paikoillaan. Tätä varten on hyvä järjestää yleinen siivouspäi-

vä, jolloin varaston kaikki turhat tavarat heitetään roskiin. Tähän siivouspäivään osallistuu esimiehet, kauppias ja muutama työntekijä, jolloin siitä saadaan eniten hyötyä. Varasto saadaan siis pidettyä kunnossa, jos jokainen työntekijä huolehtii sen siisteydestä ja hoitaa omat tuotteensa nopeasti oikeille paikoilleen.

9.3.4 Viranomaismääräykset

Kaupan toimintaan liittyy paljon erilaisia viranomaismääräyksiä. Näiden riskien toteutumista voidaan välttää lisäämällä työntekijöiden tarkkuutta. Esimerkiksi alkoholin- ja tupakan myyntiluvat tulee olla kunnossa, jotta myymälä ei joudu niiden myyntikieltoon. Alkoholin ja tupakan myyntiä alaikäiselle ehkäistään siten, että (1) kaikilta nuorilta tarkastetaan henkilöpaperit. Jos ostaja kieltäytyy antamasta henkilötodistustaan myyjälle, hänelle ei voida missään tapauksessa myydä näitä tuotteita. Henkilöllisyyspaperit tulee aina ottaa asiakkaalta omaan käteeseen, sillä työntekijä varmistuu parhaiten henkilöllisyystodistuksen oikeellisuudesta, kun pääsee rauhassa keskittymään niihin. Henkilöllisyystodistuksen kuvaa tulee katsoa tarkasti ja varmistua, että ostaja on juuri se kuka henkilötodistuksessa on. Myös kortilla maksaessa, tulee nimeä ja nimikirjoitusta verrata kortin ja henkilöpapereiden välillä. Jos myyjä epäilee, että kyseessä on väärinkäytös, tulee ostajalle esittää muutamia henkilöllisyyttä koskevia kysymyksiä. Jos asiakas hermostuu tästä, tulee hänelle selvittää, että tämä tehdään turvallisuussyistä. Jos kassatyöntekijä huomaa väärennetyn henkilötodistuksen, tulee menetellä samoin kuin maksuvälinerikoksen yhteydessä. Paikalle tulee siis (2) hälyttää välittömästi vartijat, jotka ottavat yhteyden poliisiin, asiakas tulee myös jotenkin saada pidetyksi tilanteessa, jotta välttyään pakenemistapauksilta.

Laki määrää myös, että alkoholipitoisia tuotteita voi myydä vasta aamuyhdeksän jälkeen. Myymälä aukeaa seitsemältä, joten (3) alkoholijuomia on hyvä pitää peitteiden alla kello yhdeksään asti. Epäselvien tilanteiden välttämiseksi, alkoholituotteiden vieressä tulee olla selkeä tiedotuslappu alkoholin myynnin kieltämisestä kello yhdeksään asti. Tällöin ostajat ymmärtävät heti, miksi alkoholituotteita ei voi vielä myydä.

Tuotteiden omavalvonta on myös tärkeää päivittäistavara-kaupan alalla ja siitä on tarkat määräykset elintarvikelaissa. Omavalvonnalla varmistetaan, että myytävät tuotteet ovat turvallisia ja laadukkaita. Omavalvonnan perusedellytys on, että sen avulla yritys tunnistaa elintarviketurvallisuutta vaarantavat tekijät ja huolehtii vaaratekijöiden hallinnasta. Elintarvikeviranomaiset valvovat omavalvontasuunnitelman toteutumista kaikissa Suomen päivittäistavara-kaupoissa. Omavalvonnan riskikohtina pidetään erityisesti niitä vaiheita, jolloin elintarvike on alttiina pilaantumislle tai likaantumislle, tuotetta käsitellään tai säilytetään liian lämpimässä, tuotteessa olevat tiedot ovat virheellisiä tai tuotteessa on vääriä ainesosia. (Evara 2006.)

(4) Omavalvonta on ehdottoman tärkeää suorittaa annettujen ohjeiden mukaisesti. Omavalvontamenetelmien tulee olla tehokkaita ja yksinkertaisia, jotta niiden toteuttamiseen ei kulu liikaa aikaa ja työntekijän on helppo ottaa omavalvontamenetelmät mukaan päivittäiseen työhönsä. Tällöin virheet huomataan nopeasti ja voidaan korjata välittömästi. Omavalvonnassa tarkastetaan tuotteiden puhtaus, lämpötila, merkinnät, sisällön määrä ja ulkoinen laatu. Laki määrää, että omavalvonnasta ja mahdollisista virheiden korjaamisista on pidettävä kirjaa ja tulokset säilytettävä vähintään vuoden ajan. Omavalvonta on hyödyllistä yritykselle ja parantaa myös asiakastytyväisyyttä. Tuotteet ovat paitsi laadukkaampia myös turvallisempia, ja sitä kautta vähenevät niin hävikki kuin asiakasvalitukset. On tärkeää, että tavarantoimittajat hoitavat omalta osaltaan tuotteiden omavalvonnan ja sitä tulee myös vaatia heiltä. (Evara 2006.) Elintarvikelain mukaan myymälän on välittömästi ilmoitettava valvontaviranomaisille, jos omavalvonnassa tulee esiin terveysvaaroja. Myös toimenpiteet, joihin ryhdytään näiden terveysvaarojen löydyttyä, tulee ilmoittaa välittömästi viranomaisille. (Finlex 2006.) Omavalvontaa on tärkeää noudattaa annettujen ohjeiden mukaisesti, muuten on vaarana, että myymälälle tulee maksettavaksi esimerkiksi sakkoja.

Elintarvikelain mukaan esimiesten on (5) huolehdittava siitä, että työntekijöillä, jotka työskentelevät pakkaamattomien ja helposti pilaantuvien elintarvikkeiden kanssa, on oltava Elintarviketurvallisuusviraston hyväksymä hygieniasaamistodistus. Myymälässä henkilöt, jotka työskentelevät pelkästään kassaosastolla, eivät lain mukaan tarvitse hygieniasaamistodistusta. (Finlex 2006.)

9.3.5 Tuotteiden hintaerot

Tuotteiden hintaeroja koneella ja hyllyssä voidaan välttää (1) tarkastamalla tietyin väliajoin hyllyjen etiketit ja seuraamalla ketjulta tulevia hintojen päivityksiä. (2) Tarjoukset syötetään koneella oikein, jotta varmistutaan siitä, että tarjoustuote näkyy kuitissa oikealla hinnalla. Tarjousten loppuessa pitää myös tarkistaa, että hinta on taas oikein koneella. Jos hinta on kuitissa eri, kuin mitä hylly näyttää, tapahtumaa pitää aina (3) pahoitella asiakkaalle ja käydä itse tarkastamassa hinta hyllystä. Vaikka myyjä tietäisikin asiakkaan olevan väärässä, jolloin asiakas on itse katsonut hinnan hyllystä väärin, myyjän pitää silti käydä tarkastamassa hinta. Asiakasta tulee siis aina ensin uskoa ja käydä varmistamassa asia, jotta asiakas ei saa sellaista kuvaa, että häntä pidetään tyhmänä. On hyvä myös (4) näyttää asiakkaalle oikea hintalappu, jotta hän paremmin ymmärtää väärinkäsityksen.

Väärinkäsityksiä tuotteiden hintojen kohdalla sattuu kohdemyymälässä päivittäin. Hintalappu hyllyssä (5) tuleekin asettaa tarkasti sen tuotteen kohdalle, mistä on kysymys. Asiakkaita ei tule millään tavalla harhaanjohtaa ostamaan kalliimpia tuotteita sijoittamalla hintalappu epäselvästi. Usein käy niin, että asiakas nappaa hyllystä normaalihintaisen tuotteen, koska hinta-

lappu ei ollut selkeästi tarjoustuotteen rinnalla. Tästä seuraa lähes aina harmia ja valituksia kassalla. Pahimmassa tapauksessa asiakas huomaa asian vasta kotona ja silloin ei myymälän henkilökunta pysty asiaan enää vaikuttamaan. Mikäli asiakas pääsee kotiin asti, hänelle on mahdoton selittää syntynyttä väärinkäsitystä.

9.4 Muut riskit

9.4.1 Laitteiden ja koneiden rikkoutuminen

Laitteiden ja koneiden rikkoutumisen hallintakeinoina on riskin siirtäminen sekä pienentäminen. Osa koneista ja laitteista on ulkopuolisten yritysten, esimerkiksi juomakaapit Hartwallin, vastuulla. Juomakaappien rikkoutumisen riski on näin siirretty Hartwallin harteille. Suurin osa laitteista ja koneista on kuitenkin myymälän omia ja näiden laitteiden rikkoutumisen riskiä voidaan pienentää ennaltaehkäisevällä vahingontorjunnalla.

Koneita ja laitteita tulee (1) huoltaa säännöllisesti ja huoltotapahtumista tulee pitää kirjaa. Koneet ja laitteet ovat kuitenkin melko arvaamattomia ja ne voivat hajota käyttökelvottomiksi milloin tahansa. Pullonpalautuskone on yleisin laite, joka hajoaa myymälässä. Tämä vaikuttaa suuresti myymälän toimintaan ja aiheuttaa hässäkkää kassaosastolla, kun asiakkaat tulevat valittamaan asiasta sinne. Välittömästi kun palautuskone hajoaa, tulee työntekijän ensin itse (2) koettaa tehdä korjaustoimenpiteitä. Jos nämä keinot eivät auta, (3) korjaaja tulee hälyttää paikalle. Työntekijä asettaa myös pullonpalautuskoneeseen tiedotteen, jossa asiakas ohjataan (4) palauttamaan pullot kassalle. Kassoille pitää tuoda tätä varten suuret jätesäkit, joihin palautetut pullot kerätään. Ripeä toiminta tällaisessa tilanteessa aiheuttaa vähiten asiakasvalituksia. Myymälässä on myös muita koneita, jotka hajoavat aika ajoin. Tärkeää on aina pyrkiä korjaamaan tilanne välittömästi joko itse tai kutsumalla korjaajan paikalle.

9.4.2 Vartioinnin tehokkuuden puute

Vartiointia pidetään tärkeänä asiana myymälässä ja sen tarve olisi suurempi. Oman vartijan palkkaamisesta koituvat kustannukset ovat paljon suuremmat kuin siitä koituva hyöty, joten vartijoiden hankkimista ei pidetä kannattavana. Vartijoiden läsnäolo myymälässä saattaisi ehkäistä näpistyksiä, mutta ne jotka haluavat varastaa, sen myös tekevät. Henkilöstön (1) tulee siis entistä tarkemmin tarkkailla epäilyttävien asiakkaiden toimintaa. Epäilyttäviä asiakkaita on hankala määritellä, mutta esimerkiksi osa päihtyneistä kuuluu tähän ryhmään. Henkilöstön tulee myös painaa mieleen henkilöt, jotka ovat aiemmin jääneet varastamisesta kiinni ja tarkkailla juuri näiden henkilöiden liikkumista myymälässä. Valvontakamerajärjestelmää tulee myös (2) huoltaa ja tarkkailla tasaisin väliajoin. Kauppakeskuksen vartioiden tulee myös (3) olla enemmän näkyvillä myymälässä sekä sen edustalla. Tällä on ennaltaehkäisevä vaiku-

tus esimerkiksi varkauksien torjunnassa. Vartijoita kaivataan myös erilaisiin järjestyshäiriö tilanteisiin, millä saadaan henkilökunta tuntemaan olonsa turvallisemmaksi. Varsinkin iltaisin myymälässä on paikalla usein vain muutama työntekijä ja alueella liikkuu paljon päihtyneitä ja epäilyttäviä henkilöitä. Tällöin vartijoiden läheisyys auttaa ja he pystyvät puuttumaan erilaisiin tilanteisiin helpommin.

9.4.3 Tiedonvälitys

Tiedonvälitys koetaan tällä hetkellä riskinä myymälässä, koska siellä työskentelee paljon osapäiväisiä työntekijöitä, jotka eivät saa heti tietoa muutoksista. Esimiesten haastattelun perusteella paras ratkaisu tiedonvälityksen paranemiseen on riskin todennäköisyyden pienentäminen.

Sopivin tapa parantaa tiedonvälitystä on järjestää Internetiin (1) yleinen sähköposti tai sisäisen tiedotuskanava. Tällöin tiedotuksia ja muutoksia on mahdollista lukea työpaikan lisäksi myös kotoa käsin. Jos yhteisen tiedotuskanavan muodostaminen ei onnistu, tiedotteista voi ilmoittaa (2) kunkin työntekijän omaan sähköpostiosoitteeseen. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että työntekijät haluavat luovuttaa yrityksen käyttöön omat henkilökohtaiset sähköpostiosoitteensa. Mikäli yrityksessä tai sen eri osastoilla tehdään suurempia muutoksia, (3) tulee niistä järjestää palaverieja, joihin osallistuu kyseisen vaikutusalueen kaikki työntekijät. Palaverien pitäminen on tällöin osastovastaavan vastuulla. Varsinkin kassaosastolla on hyvä järjestää yhteisiä kokouksia muutaman kerran vuodessa, koska kassaosaston työntekijät eivät ole koskaan samaan aikaan töissä ja yhteisistä pelisäännöistä sopiminen on tällöin vaikeaa. Palaverien järjestämistä hankaloittaa lisääntyvät kustannukset, koska palaverit pitää hoitaa työajan ulkopuolella. Hyöty suhteessa kustannuksiin kuitenkin kasvaa, koska kaikki työntekijät ovat tällöin selvillä kaikista tiedotuksista.

9.4.4 Tulipalo

Tulipalon riskienhallintakeino on riskin pienentäminen rajoittavalla vahingontorjunnalla. Tulipalon syttymisen varalta tulee yrityksessä olla (1) lain vaatimat sammutusvälineet. Tärkein sammutusväline on ehdottomasti palohälytin, joka pelastaa jo hälyttäessään monen ihmisen hengen. Sammutusvälineet tulee tarkistuttaa ja huoltaa tasaisin väliajoin. Ne tulee sijoittaa näkyvälle paikalle ja (2) henkilöstöä pitää selvästi tiedottaa niiden sijainnista ja käytöstä, mieluiten jo perehdytysvaiheessa. Sammutusvälineiden eteen ei saa sijoittaa mitään tavaraa tai muita esteitä. Myös uloskäynnit ja varauloskäynnit tulee olla avoinna ja vapaina esteistä. Sähkölaitteita ei pidä ikinä jättää ilman valvontaa ja myös ne tulee huoltaa tasaisin väliajoin.

Myös työ- ja toimintatavoilla voidaan vaikuttaa paloriskien hallintaan. Yrityksen johdon tulee aktiivisesti sitoutua paloturvallisuuteen ja (3) järjestää koulutus- ja pelastusharjoituksia työntekijöille. Tulipalon sattuessa tulee yrityksellä myös olla (4) selkeä pelastumissuunnitelma. Tämä kannattaa laatia yhteistyössä paloviranomaisten kanssa. Kunkin työntekijän täytyy tietää, miten toimia tulipalossa. Tärkeintä on tietää, että kuka tekee mitä. Tulipalon sattuessa tärkeysjärjestys on seuraava:

- 1) Pelasta välittömässä vaarassa olevat
- 2) Varoita muita ja käske poistumaan rakennuksesta
- 3) Soita yleiseen hätänumeroon 112: kerro kuka soittaa, osoite, mitä on tapahtunut
- 4) Pyri sammuttamaan tulipalo oikeilla välineillä
- 5) Rajoita paloa: sulje ovet ja ikkunat leviämisen ehkäisemiseksi sekä pysäytä ilmastointi
- 6) Opasta palokunta oikealle paikalle
- 7) Varmista, että kaikki ovat saapuneet kokoontumispaikalle
(Helsingin kaupungin pelastuslaitos 2009.)

9.4.5 Kierrätyksen noudattamatta jättäminen

Kierrätyksen toimivuuteen täytyy panostaa tässä yrityksessä enemmän. Kierrätyksen noudattamatta jättämisen todennäköisyyttä voidaan pienentää muutamien yksinkertaisin keinoin. Yrityksen johdon tulee huolehtia (1) tarpeellisista vaivattoman kierrätyksen perusedellytyksistä. (2) Kierrättämisen ohjeistus tulee olla selkeää ja ohjeet on hyvä olla myös paperisena versiona. Jokaisen roskalaatikon kyljessä pitää lukea minkälaiset roskat kyseiseen astiaan kuuluvat. Lastauslaiturin roskalavoihin tulee lajitella oikein sisältä tulevat jätteet. Valitettavan usein sekajätteen joukkoon menee tavaraa, joka kuuluu esimerkiksi biojätteisiin. Siitä, että työntekijät ovat laittaneet jätteet oikeisiin astioihin sisällä, ei ole mitään hyötyä, jos roskakorin tyhjentäjä laittaa ne väärään roskalavaan.

Henkilöstöä on pyrittävä (3) motivoimaan kierrättäjinä ja kierrätyksen pelisäännöt tulee tehdä selväksi. Vaikka työntekijä ei kierrättäisikään kotona, työpaikalla sen tulee kuulua jo perustyötehtäviin ja olla näin pakollista. Työntekijöiden täytyy ymmärtää yrityksen yhteiskuntavastuu kierrättämisestä. Kierrätyksessä päästään parhaalle tasolle, kun työntekijät ymmärtävät kierrätyksen merkityksen paitsi yhteiskunnalle myös osaksi omaa ammattitaitoa. (Rissa 1999, 160.)

9.5 Riskienhallinnan organisaatio

Riskienhallintasuunnitelman tavoitteena on lisätä työntekijöiden tietoutta työhönsä liittyvistä riskeistä. Monet työntekijät tuntevat jossain määrin osastonsa riskit, mutta eivät ole tietoisia niiden hallintakeinoista tai mahdollisuuksista ylipäättänsä hallita riskejä. Yrityksen riskienhallinta on aina pääosin yrityksen johdon vastuulla ja heidän tulee sitouttaa siihen muu henkilöstö, jotta myymälän riskienhallinta saadaan mahdollisimman tehokkaaksi. Riskienhallintaa tulisi harjoittaa kaikissa yrityksissä jatkuvana toimintona, eikä vain niinä päivinä kun aihe on esillä.

On tärkeää, että yrityksen henkilöstö on tietoinen yrityksen riskeistä sekä myös omista vaikutusmahdollisuuksistaan riskien toteutumiseen. Pienten ja harvoin toteutuvien riskien tunnistaminen ei ole yhtä tärkeää, kuin se että henkilöstö tietää riskienhallinnan mahdollisuudet ja sitoutuu ottamaan toiminnassaan edes riskienhallinnan perusedellytykset huomioon. Selitys siihen, miksi Suomessa ei olla riskitietoisia, johtuu siitä, että täällä vakuutetaan niin paljon. Työntekijöiden ei siis tarvitse huolehtia riskienhallinnasta, koska vakuutusyhtiö tekee sen heidän puolestaan. Yritysten vakuutuskustannukset ovat suuria Suomessa, mutta lisäämällä henkilöstön riskitietoutta ja ottamalla osan riskeistä omalle vastuulleen, yritykset vähentäisivät huomattavasti vakuutusmaksujaan. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 44-45.)

Tämän päivittäistavarakaupan vahinkoriskit ovat kaikille työntekijöille tuttuja, lähes itsensäenselvyyksiä. Niitä ei pidetä riskeinä vaan asioina, jotka vain aika ajoin toteutuvat. Henkilöstö ei ole tietoinen eri riskienhallintakeinoista. Valitettavasti tämä johtaa tiettyyn ajattelu-tapaan, jonka voi karkeasti ilmaista näin: ”Aina on toimittu näin, miksi nyt muutettaisiin mitään?” tai ”Tämä asia on ennenkin toiminut näin ja ihan hyvin on pärjätty”.

Riskienhallinnan perusedellytys tässä myymälässä onkin lisätä työntekijöiden riskitietoisuutta ja motivoida heidät toimimaan riskilähtöisesti. Jokaisen olisi hyvä aluksi vaikka lukea tämä opinnäytetyö. Lisäksi henkilöstölle voitaisiin järjestää jonkinlaista koulutusta aiheesta. On myös tärkeää seurata muuttaako riskitietoisuus työntekijöiden käyttäytymistä ja hyötykö yritys mahdollisista vahinkojen pienentämisestä taloudellisesti. Jonkinlainen seuranta aiheesta olisi hyödyllistä, jotta saadaan konkreettisesti kartoitettua yritykselle koitunut hyöty riskienhallinnan tuntemuksen lisäämisestä.

Seuraavaan taulukkoon on koottu riskilajeittain eriteltynä riskienhallintakeinot ja niiden vastuuhenkilöt. Taulukko on karkea ehdotus ja kunkin myymälän tuleekin tarkentaa vastuuhenkilöiksi tietty henkilö kyseisestä yrityksestä.

Henkilöriskit	Vastuuhenkilö
Stressi	Kauppias
(1) Muutoksien seuraaminen työntekijöiden käyttäytymisessä (2) Työtehtävien ja -tapojen muuttaminen (3) Kannustava johtaminen ja positiivisen palautteen anto (4) Kiireeseen painostamisen välttäminen (5) Lisäävun palkkaaminen (6) Mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseen (7) Kuntoutuksen järjestäminen (8-10) Vastuu omasta työkyvystä	Esimiehet, osastovastaavat ja myyjät Esimiehet Kauppias ja esimiehet Kauppias ja esimiehet Esimiehet Kauppias ja esimiehet Kauppias ja esimiehet Koko henkilökunta
Sairastuminen	Kauppias
(1) Sijaisen järjestäminen (2) Lisäävun palkkaaminen (3) Liikuntapalveluiden järjestäminen	Esimehet Esimehet Kauppias
Perehdytys ja osaaminen	Esimehet
(1) Perehdytysoppaiden laatiminen (2) Koulutuksen järjestäminen (3) Hygieniapassin suorittaminen (4) Ikärajapassin suorittaminen (5) Muutoksista tiedottaminen (6) Työtehtävien kierrättäminen (7) Palautteen antaminen	Esimehet ja osastovastaavat Kauppias ja esimiehet Esimehet Esimehet Esimehet Esimehet Kauppias ja esimiehet
Tilapäisen työvoiman käyttö	Esimehet
(1) Ulkopuolisen työvoiman laadun varmistaminen (2) Saman työnvälitysyhtiön käyttö (3) Saman vuokratyöntekijän saaminen (4) Työnvälitysyhtiöiden vertailu	Esimehet Esimehet Esimehet Esimehet
Rikosriskit	Vastuuhenkilö
Tuhotyö	Kauppias
(1) Ulkopuolisten henkilöiden pääsyn vaikeuttaminen myymäläalueelle (2) Murtohälyttimien käyttö (3) Valvontakameroiden käyttö (4) Vartiointin varmistaminen (5) Kulkukorttien käyttö (6) Työturvallisuusohjeiden noudattaminen	Kauppias Kauppias Kauppias Kauppias Koko henkilökunta Koko henkilökunta
Maksuvälinerikos ja väärennys	Kauppias ja esimiehet
(1) Sirumaksupäätteiden hankkiminen ja huoltaminen (2) Rahantunnistuslaitteiden hankkiminen ja huoltaminen (3) Setelin aitouden tunnistaminen (4) Toimintaohjeet väärinkäytötilanteessa	Kauppias Esimehet Koko henkilökunta Esimehet
Yrityksen omaisuuden luvaton käyttö	Kauppias ja esimiehet
(1) Työntekijöiden laukkujen tarkastaminen (2) Työsopimuksessa yritysalaisuuden huomioiminen	Kauppias ja esimiehet Kauppias ja esimiehet

Varkaus	Kauppias
(1) Varashälyttimien käyttö	Kauppias
(2) Vartijoiden läsnäolo	Kauppias
(3) Asiakkaiden tarkkailu	Koko henkilökunta
Tuoteriskit	Vastuuhenkilö
Hävikki	Osastovastaavat
(1) Menekin arviointi	Osastovastaavat
(2) Tilausmäärien tarkistaminen	Osastovastaavat
(3) Tuotteiden näkyvyyden varmistaminen	Osastovastaavat
(4) Eräpäivätuotteiden hinnoittelu	Osastovastaavat
(5) Hävikin hyötykäyttö	Osastovastaavat
Tuotteiden loppuminen	Osastovastaavat
(1) Tuotteiden määrien seuraaminen	Osastovastaavat
(2) Lisätilausten tekeminen	Osastovastaavat
(3) Korvaavan tuotteen etsiminen	Koko henkilökunta
(4) Päätös hyvityksen antamisesta asiakkaalle	Esimiehet
Tuotteiden varastointi	Koko henkilökunta
(1) Tuotteiden esillepano	Osastovastaavat
(2) Tuotteiden tilaaminen	Osastovastaavat
(3) Varaston siisteyden ylläpitäminen	Koko henkilökunta
Viranomaismääräysten rikkominen	Esimiehet
(1) Henkilöpaperien tarkistaminen	Myyjät
(2) Vartijoiden hälyttäminen väärinkäytöstapauksessa	Myyjät
(3) Alkoholijuomien peittäminen	Esimiehet
(4) Omavalvonnan noudattaminen	Koko henkilökunta
Tuotteiden hintaerot	Osastovastaavat
(1) Etikettien tarkistaminen	Osastovastaavat
(2) Tarjouksien syöttäminen koneelle	Osastovastaavat
(3-4) Vastuu asiakkaalle	Myyjät
(5) Hintalappujen asettaminen	Osastovastaavat
Muut riskit	Vastuuhenkilö
Laitteiden / koneiden rikkoutuminen	Kauppias ja esimiehet
(1) Koneiden ja laitteiden huoltaminen	Kauppias ja esimiehet
(2) Omien korjaustoimenpiteiden toteuttaminen	Koko henkilökunta
(3) Korjaajan hälyttäminen	Koko henkilökunta
(4) Ohjeistus asiakkaille koneiden rikkoutumisen varalle	Koko henkilökunta
Vartiointin tehokkuuden puute	Kauppias
(1) Asiakkaiden tarkkailu	Koko henkilökunta
(2) Valvontakamerajärjestelmän huoltaminen	Kauppias ja esimiehet
(3) Vartijoiden läsnäolo	Kauppias
Tiedonvälityksen huono taso	Esimiehet
(1) Yhteinen sähköpostijärjestelmä/tiedotuskanava	Esimiehet
(2) Tiedotusten lähettäminen koko henkilökunnalle	Esimiehet
(3) Palaverien järjestäminen	Esimiehet ja osastovastaavat

Tulipalo	Kauppias ja esimiehet
(1) Sammutusvälineiden hankkiminen ja huolto	Kauppias ja esimiehet
(2) Henkilöstön opastaminen sammutusvälineiden käyttöön	Esimiehet
(3) Koulutus- ja pelastusharjoitusten järjestäminen	Esimiehet
(4) Pelastussuunnitelman valmistaminen	Esimiehet
Kierrätyksen noudattamatta jättäminen	Koko henkilökunta
(1) Kierrättämisen mahdollistaminen	Kauppias ja esimiehet
(2) Kierrättämisen ohjeistuksen noudattaminen	Koko henkilökunta
(3) Kierrättämiseen motivoiminen	Koko henkilökunta

Taulukko 5: Riskienhallinnan vastuiden jako

10 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa päivittäistavarakaupan olennaisimmat riskit ja kehittää niille kattava riskienhallintasuunnitelma. Riskit tunnistettiin aluksi riskikarttojen avulla (kuvio 4), joiden perusteella muodostettiin kyselylomakkeen kaksitoista vaihtoehtoriskiä neljälle riskilajille, eli henkilöriskeille, tuoteriskeille, rikosriskeille ja muille päivittäistavarakaupan toiminnalle yleisille riskeille. Kyselylomakkeen (liite 3) avulla selvitettiin näiden neljän tunnistetun riskilajin viisi olennaisinta riskiä työntekijöiden näkökulmasta sekä valittujen riskien todennäköisyydet. Kyselylomakkeen tuloksia analysoitiin tarkemmin SPSS-tilastointiohjelman avulla. Esimiesten haastatteluiden myötä saatiin hieman tarkennettua valittujen riskien syitä sekä niille sopivia hallintakeinoja.

Kahdellekymmenelle saadulle riskille muodostettiin myös vakavuuskertoimet, jotta riskit voitiin asettaa tärkeysjärjestykseen niiden toteuman todennäköisyyden ja vakavuuden tulon perusteella (taulukko 4). Tämä priorisointi auttaa näkemään, minkä riskien hallintaan tulee yrityksessä panostaa eniten. Riskien analysoimisen jälkeen laadittiin yritykselle kattava riskienhallintasuunnitelma, josta saadaan selville, mitä toimia yrityksessä voidaan tehdä. Yleisimmin sovellettava riskienhallintakeino tämän päivittäistavaramyymälän olennaisimmille riskeille on pienentäminen. Viimeinen vaihe riskienhallintaprosessissa (kuvio 1) on riskien tarkkailu ja toimenpiteiden toteutus. Tätä varten kullekin riskienhallintakeinolle valittiin vastuuhenkilö (taulukko 5), joka vastaa kyseisen hallintakeinon toteuttamisesta käytännössä.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan käyttää yleisesti hyväksi päivittäistavarakaupan alalla. Varsinkin kaikista olennaisimmat riskit eri riskilajeista nousivat niin selvästi esiin molemmissa tutkimukseen osallistuneissa myymälöissä, että niiden voidaan olettaa koskevan yleisesti koko päivittäistavara kauppaa. Näitä riskejä ovat esimerkiksi sairastuminen, stressi, maksuvälinerikokset ja hävikki. Myymälöiden toimintaedellytyksissä on kuitenkin aina eroja, joten kunkin yrityksen kannattaa itse kartoittaa juuri omalle myymälälle olennaiset riskit hyödyn-

tämällä tämän opinnäytetyön kyselylomaketta. Esimerkiksi jollain toisella myymälällä voi olla niin laajat varastotilat, että niiden pienuus ei tuota minkäänlaisia ongelmia tai kenties sattunut useampi vesivahinko, jolloin se koetaankin todella merkittävänä riskinä.

Opinnäytetyön tekemisen aikana ilmeni useita haasteita ja jälkiviisaana olisimme varmasti tehneet myös joitain asioita toisin. Esimerkiksi kysely oli aluksi tarkoitus osoittaa vain kohde-myymälälle, mutta saadaksemme yleisesti hyödynnettäviä tutkimustuloksia, päätimme osoittaa kyselylomakkeen myös vertailuyritykselle. Emme kuitenkaan tehneet kyselyn toteuttamisessa vertailuyritykselle minkäänlaisia muutoksia. Kohde-myymälän työntekijöitä oli helppo motivoida vastaamaan kyselyyn, koska opinnäytetyö tehtiin heille ja opinnäytetyön toinen tekijä motivoi työtovereitaan vastaamaan kyselyyn. Vertailumyymälästä saimme vähemmän vastauksia, koska emme motivoineet heitä tarpeeksi vastaamaan kyselyyn. Jos nyt saisimme menetellä toisin, antaisimme vertailumyymälän vastaajille jonkun palkinnon vastaajien kesken arvottavaksi sekä pyytäisimme myymälän esimiehen apua työntekijöiden motivoinnissa.

SPSS-tilastointiohjelma osoittautui myös haasteeksi meille, koska ATK-kursseilla ei ollut annettu siihen minkäänlaista opetusta, emmekä ole päässeet hyödyntämään sitä myöskään työelämässä. Perinpohjaisen harjoittelun kautta opimme kuitenkin käyttämään SPSS-ohjelmistoa ja saimme siitä ulos hyvää tilastotietoa sekä erilaisia kaavioita.

Oman haasteensa työlle toi myös se, että kohdeyritys ei halunnut nimeään julkaistavan tai missään mainittavan, mihin ketjuun se kuuluu. Itse tutkimukseen tai sen tuloksiin ei sillä ollut merkitystä, joten ainoa puute jäi teoriaosuuteen, jossa emme voineet laajasti käsitellä itse kohdeyritystä, sen toimintatapoja, tarkkaa sijaintia tai myymälähenkilökuntaa. Näin myös haastattelutulokset piti purkaa käsitteellä myymäläesimies, koska toimeksiantajankin nimi oli pidettävä salassa.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet täytettiin kattavasti, ja olemme hyvin tyytyväisiä opinnäytetyön lopputulokseen. Tavoitteenamme oli valmistua kesään 2009 mennessä, joten pysyimme myös hyvin aikataulussa. Joulun alla tuli tekemiseen pieni katkos, mutta saimme hyvin nopeasti jatkettua työtämme vuoden 2009 puolella. Opinnäytetyöprojekti oli helppo käynnistää, sillä meillä oli selkeä kuva aiheen rajauksesta sekä tulevasta sisällöstä. Monien oletuksia vastaan, yhteistyö opinnäytetyöntekijöiden välillä sujui myös kitkattomasti. Varasimme joka viikko aikaa kirjoittamiselle yhden kokonaisen päivän, jona teimme opinnäytetyötä yhdessä. Lisäksi jaoin eri osa-alueita erityisesti teoriapohjan kirjoittamisessa, jotta molemmat saivat pidettyä tuntuman opinnäytetyön kirjoittamiseen useammin kuin tuon yhden kerän viikossa. Tutkimustulosten purussa ja riskienhallintasuunnitelman laatimisessa teimme mutkatonta yhteistyötä aina loppuun saakka. Mielestämme kahden henkilön näkökulmien hyödyntäminen työssä teki siitä aina vain paremman.

Opinnäytetyömme tekeminen on ollut samalla haastavaa ja antoisaa. Haluammekin nyt päättää tämän koko projektin seuraaviin viisaisiin sanoihin, joita noudattamalla selviää niin opin-
näyteprosessista kuin elämästä ylipäänsä:

"The three great essentials to achieve anything worth while are, first, hard work; second, stick-to-itiveness; third, common sense." -Thomas Edison

Lähteet

Kirjat ja muut painetut julkaisut

Berg, K-E. 1996. Yrityksen riskinhallinta. 2. uudistettu painos. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Holmes, A. 2004. Smart risk. Cornwall: TJ International. Chichester: Capstone Publishing.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala V., Salonen T. & Vuori H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press.

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan. Jyväskylä: Työturvallisuuskeskus.

Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Vantaa: WSOY.

Vaughan, E. 1997. Risk Management. USA: John Wiley & Sons.

Sähköiset lähteet

Euroopan keskuspankki. 2007. Kouluttajan opas. Viitattu 24.2.2009.
<http://www.suomenpankki.fi/NR/rdonlyres/3585760B-6C9F-479E-8671-71327D43108A/0/Kouluttajanopas.pdf>

EKP a. Setelien aitouden tarkastamisessa käytettävien laitteiden testaus. Viitattu 24.2.2009.
<http://www.ecb.int/euro/cashhand/devices/testing/html/index.fi.html>

EKP b. Eurosetelien turvatekijät. Viitattu 24.2.2009.
http://www.ecb.int/euro/pdf/material/A1_poster_secfeatures_fi.pdf?c90bb4c89d3f08e3704ac57a4d3ce18a

Evira. 2009. Elintarvikehygieeninen osaaminen. Viitattu 19.2.2009.
http://www.evira.fi/attachments/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/info-fi_2009.pdf

Evira. 2006. Omavalvonta. Viitattu 26.2.2009

http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valvonta_ja_yritt_j_t/omavalvonta/

Finlex. 2006. Elintarvikelaki. Viitattu 26.2.2009.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>

Finlex. 2009. Rikoslaki 19.12.1889/39. 37 luku maksuvälineriikoksista. Viitattu 19.2.2009.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>

Heinonen, J. Ohje tutkimussuunnitelmaan. 5. päivä. Viitattu 11.11.2008.

http://opko.laurea.fi/~jarhein/Tutkimussuunnitelma/Ohje/uusi_sivu_5.htm

Helsingin kaupungin pelastuslaitos. 2009. Toiminta tulipalossa. Viitattu 19.2.2009.

<http://www.hel2.fi/pel/>

HUS. 2005. Työpaikkaväkivallan ehkäisy ja kohtaaminen. Viitattu 23.2.2009.

www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,17991,17992

Kansikas, J. 2003. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Viitattu 20.11.2008.

http://64.233.183.104/search?q=cache:qhk4kmyUS0oJ:www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/kansikas_kvantitatiivinen_021003.ppt+KVANTITATIIVINEN+TUTKIMUS&hl=fi&ct=clnk&cd=3&gl=fi

Kasvatustieteellinen tiedekunta. Mittaaminen. Viitattu 25.11.2008.

<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/mitta.htm>

Kesko. 2007. Yhteiskuntavastuun raportti. Viitattu 19.3.2009.

<http://www.digipaper.fi/kesko/12067/>

Keskuskauppamari ja Helsingin seudun kauppamari. 2008. Yritysten rikosturvallisuus.

Viitattu 13.11.2008.

http://www.keskuskauppamari.fi/kkk/media/tiedotteet/2008_lehdistotiedotteet/fi_FI/yritysturvallisuus24042008/_files/79234154033787158/default/yritysturvallisuusselvitys%202008.pdf

Keskusrikospoliisi/rikostietopalvelu. 2007. Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden tilannekuva. Viitattu: 13.11.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/turva/home.nsf/files/Syky%202007%20tilannekuva/\\$file/Syky%202007%20tilannekuva.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/turva/home.nsf/files/Syky%202007%20tilannekuva/$file/Syky%202007%20tilannekuva.pdf)

Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. Viitattu 20.11.2008.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2008/W104.pdf>

Kuusela, J. & Vuori, M. 1998. Pk-yrityksen tuoteriskit. Viitattu 25.11.2008.
<http://www.pk-rh.fi/pdf/pk-yrityksen-tuoteriskit-tyokortti>

Kuusela J. , Vuori M. 2004. Tuoteriskien hallinta. Viitattu 13.11.2008.
<http://www.pk-rh.fi/pdf/pk-yrityksen-tuoteriskit-tyokortti>

Latvala, E. 2008. Ruuan hinnannousu hidastuu. Viitattu 27.10.2008.
<http://www.finfood.fi/finfood/finfoo1.nsf/uutisetetusivulle/4384DECFFA75522C225741E00347410?opendocument>

Leppänen, J. & Halmevuori, J. 2004. Rikosriskien hallinta. Viitattu 13.11.2008.
<http://www.pk-rh.fi/pdf/rikosriskit-tyokortti>

PTT. 2009. Ruuan hinnan nousu taittuu. Viitattu 31.3.2009.
http://www.ptt.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&tiedote_id=1130

PTY. Ikärajapassi. Viitattu 26.2.2009.
<http://www.pty.fi/ikarajapassi.html>

PTY. 2008. Päivittäistavarakauppa 2008-2009. Viitattu 27.10.2008.
http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/PTY_Vuosijulkaisu_2008-2009_lores.pdf

Rantalainen, V., Piilo, T. & Rusila, P. 2005. Mitä tuotteeltani odotetaan, minne ja miten sitä markkinoin? Viitattu 20.11.2008.
http://www.hbsp.net/viikkifoodcentre/julkaisut/oppaat/fi_FI/oppaat/_files/11736978730003211/default/YritOpas.pdf

Räsänen, T. 2000. Pk-yrityksen henkilöriskit. Viitattu 20.11.2008.
<http://www.pk-rh.fi/pdf/pk-yrityksen-henkiloriskit-tyokortti>

Santasalo, T. & Koskela, K. 2008 Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Viitattu 24.3.2009
http://www.kauppa.fi/www/fi/liitetiedostot/Vaehittaeiskauppa_Suomessa08_web.pdf

SPSS Finland. 2006. SPSS® Base 16.0. Viitattu 9.12.2008.
<http://www.spss.fi/products/base/>

S-ryhmä. 2007 Vastuullisuuskatsaus. Viitattu 24.2.2009.

<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/13325/>

Taloustutkimus Oy. 2007. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 20.11.2008.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tilastokeskus. 2009. Vähittäiskaupan myynti kasvoi tammikuussa 2,5 %. Viitattu 20.3.2009.

http://www.stat.fi/til/klv/2009/01/klv_2009_01_2009-03-13_tie_002.html

VTT. 2000-2008a. Avainhenkilöiden tunnistaminen ja sitouttaminen. Viitattu 25.11.2008.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/avainhenkiloiden-tunnistaminen-ja-sitouttaminen>

VTT. 2000-2008b. Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet. Viitattu 3.12.2008.

<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/riskien-hallinta-kehittamistoimenpiteet>

VTT. 2000-2008c. Toimiva työyhteisö -johtamisen ja yhteistyön haaste. Viitattu 8.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/toimiva-tyoyhteiso-johtamisen-ja-yhteistyon-haaste/toimiva-tyoyhteiso-johtamisen-ja-yhteistyon-haaste/>

VTT. 2000-2008d. Työyhteisön arviointia vaativia tilanteita. Viitattu 8.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/toimiva-tyoyhteiso-johtamisen-ja-yhteistyon-haaste/tyoyhteison-arviointia-vaativia-tilanteita>

VTT. 2000-2008e. Osaaminen. Viitattu 8.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/osaaminen/osaaminen/>

VTT. 2000-2008f. Osaamisen kehittyminen. Viitattu 8.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/osaaminen/osaamisen-kehittaminen>

VTT. 2000-2008g. Työväkivalta. Viitattu 8.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/tyovakivalta>

VTT. 2000-2008h. Vahingonteot. Viitattu 15.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/vahingonteot/vahingonteot/>

VTT. 2000-2008i. Tahaton vahingollinen toiminta. Viitattu 15.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/vahingonteot/tahaton-vahingollinen-toiminta>

VTT. 2000-2008j. Tarkoitukselliset vahingonteot. Viitattu 15.1.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/vahingonteot/tarkoitukselliset-vahingonteot>

VTT. 2000-2009k. Stressin hallinta. Viitattu 19.2.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/stressin-hallinta/>

VTT. 2000-2009l. Osaaminen on menestyksen kivijalka. Viitattu 19.2.2009.

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkiloriskien-tunnistaminen-ja-hallinta/osaaminen-on-menestyksen-kivijalka?searchterm=osaaminen>

Vuori, M. 1998. Yrityksen riskienhallinnan arviointi. Viitattu 28.10.2008.

<http://www.pk-rh.fi/pdf/yrityksen-riskienhallinnan-arviointi-tyokortti>

Julkaisemattomat lähteet

Kohdemyymälän esimiesten haastattelut. 26.2.2009. Espoo.

Paras tapa -menettely. 2007. Helsinki: Päivittäistavarakauppa.

Kuvat

Kuva 1: Eurosetelin turvatekijät (EKP b)	59
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Elintarvikkeiden hintakehitys KHI 1995=100 (PTY 2008, 8)	12
Kuvio 2: Riskienhallinnan vaiheet	26
Kuvio 3: Yrityksen riski-ikkuna (Suominen 2003, 33)	27
Kuvio 4: Esimerkki yrityksen riskikartasta (Räsänen 2000)	27
Kuvio 5: Vastaajien osuus sukupuolen ja aseman mukaan.....	36
Kuvio 6: Henkilöriskien jakautuminen kohdemyymälässä.....	39
Kuvio 7: Henkilöriskien jakautuminen vertailumyymälässä	40
Kuvio 8: Rikosriskien jakautuminen kohdemyymälässä.....	42
Kuvio 9: Rikosriskien jakautuminen vertailumyymälässä	43
Kuvio 10: Tuoteriskien jakautuminen kohdemyymälässä	46
Kuvio 11: Tuoteriskien jakautuminen vertailumyymälässä	47
Kuvio 12: Muiden riskien jakautuminen kohdemyymälässä.....	50
Kuvio 13: Muiden riskien jakautuminen vertailumyymälässä.....	51

Taulukot

Taulukko 1: Kaupan myynnin kehitys 2008-2009 (Tilastokeskus 2009)	11
Taulukko 2: Riskin todennäköisyyden arviointi	28
Taulukko 3: Riskin vakavuuden arviointi	28
Taulukko 4: Kohdemyymälän olennaisimpien riskien riskitulot	54
Taulukko 5: Riskienhallinnan vastuiden jako.....	71

Liitteet

Liite 1: Saatekirje kohdemyymälälle	83
Liite 2: Saatekirje vertailukohteena olevalle myymälälle	84
Liite 3: Kyselylomake.....	85
Liite 4: Vertailumyymälän olennaisimpien riskien riskitulot	89



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

Hyvä työntekijä!

Olemme kaksi opiskelijaa Laurea-ammattikorkeakoulusta Leppävaarasta ja teemme opinnäytetyömme tälle yritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yrityksen riskit, arvioida niiden suuruus ja etsiä löydetyille riskeille sopivia hallintakeinoja.

Tämän kyselyn avulla pyrimme saamaan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen olennaisimmista riskeistä sekä niiden todennäköisyyksistä. Ei haittaa, vaikka aihe ei olisi sinulle millään tavalla tuttu, sillä olemme kiinnostuneita nimenomaan työntekijöiden omista mielikuvista.

Kyselyyn vastaaminen vie ajastasi vain noin 10 minuuttia. Tutkimuksemme onnistumiselle on tärkeää, että pyrit vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään **perjantaina 19.12.2008**. Kyselylomakkeen voit palauttaa taukahuoneesta löytyvään laatikkoon. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisinä.

Kiitämme vastauksistasi jo etukäteen, sillä jokainen vastaus on meille erittäin tärkeä!

Ystävällisin terveisin,

Saara Mattila & Satu Lehti





LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

Hyvä työntekijä!

Olemme kaksi opiskelijaa Laurea-ammattikorkeakoulusta Leppävaarasta ja teemme opinnäytetyömme päivittäistavarakaupan riskeistä. Opinnäytetyömme tavoitteena on kartoittaa päivittäistavarakaupan riskejä, arvioida niiden suuruus ja etsiä riskeille sopivia hallintakeinoja.

Tämän kyselyn avulla pyrimme saamaan kokonaisvaltaisen kuvan päivittäistavarakaupan olennaisimmista riskeistä sekä niiden todennäköisyyksistä. Ei haittaa, vaikka aihe ei olisi sinulle millään tavalla tuttu, sillä olemme kiinnostuneita nimenomaan työntekijöiden omista mielikuvista.

Kyselyyn vastaaminen vie ajastasi vain noin 10 minuuttia. Tutkimuksemme onnistumiselle on tärkeää, että pyritte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin **viimeistään tiistaina 23.12.2008**. Kyselylomakkeen voit palauttaa taukokuoneesta löytyvään laatikkoon. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina.

Kiitämme vastauksistasi jo etukäteen, sillä jokainen vastaus on meille erittäin tärkeä!

Ystävällisin terveisin,

Saara Mattila & Satu Lehti





LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

RISKIEN ARVIOINTIA KOSKEVA KYSELY

1 Sukupuoli

Nainen Mies

2 Asema yrityksessä

Myyjä Osastovastaava tai esimies

3 Henkilöriskit

3.1 Valitse mielestäsi 5 olennaisinta henkilöriskiä (a-l) laittamalla ruksi riskin vieressä olevaan ruutuun. Rastita siis vain 5 kohtaa.

Riski	
a Sairastuminen	<input type="checkbox"/>
b Stressi/työuupumus	<input type="checkbox"/>
c Tapaturma	<input type="checkbox"/>
d Työmatka (paha myöhästyminen, tapaturma)	<input type="checkbox"/>
e Perehdytyksen puutteellisuus	<input type="checkbox"/>
f Tilapäisen työvoiman käyttö	<input type="checkbox"/>
g Työsuhteiden päättyminen (useamman työntekijän lähteminen)	<input type="checkbox"/>
h Ryöstö tai sen uhka	<input type="checkbox"/>
i Sanallinen uhkailu	<input type="checkbox"/>
j Työpaikkakiusaaminen	<input type="checkbox"/>
k Henkilöstön osaamisen puute (esim. tuotetietous)	<input type="checkbox"/>
l Avainhenkilön työsuhteen päättyminen	<input type="checkbox"/>

3.2 Liitä kohdassa 3.1 valitsemiisi 5 riskiin niiden toteutumisen todennäköisyys ympyömällä käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto (1-5).

- 1 = Erittäin harvinainen (tapahtuu kerran/50 v. tai harvemmin)
 2 = Harvinainen (tapahtuu kerran/10 v.)
 3 = Melko harvinainen (tapahtuu kerran/1v.)
 4 = Melko todennäköinen (tapahtuu kerran/kk.)
 5 = Erittäin todennäköinen (tapahtuu kerran/vko tai useammin)

	Riskin todennäköisyys				
	1	2	3	4	5
a					
b					
c					
d					
e					
f					
g					
h					
i					
j					
k					
l					



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

4 Tuoteriskit

4.1 Valitse mielestäsi 5 olennaisinta tuoteriskiä (a-l) laittamalla ruksi riskin vieressä olevaan ruutuun. Rastita siis vain 5 kohtaa.

Riski

- | | |
|--|--------------------------|
| a Tuotteiden kuljetusongelmat | <input type="checkbox"/> |
| b Tuotteiden varastointi | <input type="checkbox"/> |
| c Viranomaismääräysten rikkominen (esim.alkoholin ja tupakan myynti) | <input type="checkbox"/> |
| d Tuotteen takaisin veto myynnistä | <input type="checkbox"/> |
| e Hävikki | <input type="checkbox"/> |
| f Tuotteiden kierrätyksen puutteellisuus | <input type="checkbox"/> |
| g Tuotteiden pilaantuminen | <input type="checkbox"/> |
| h Vialliset tuotteet | <input type="checkbox"/> |
| i Valikoiman riittävyys (verrattuna kilpailijoihin) | <input type="checkbox"/> |
| j Reklamaatioiden käsittely | <input type="checkbox"/> |
| k Tuotteiden hintaerot (Tuotteella eri hinta hyllyssä ja koneella) | <input type="checkbox"/> |
| l Tuotteiden loppuminen | <input type="checkbox"/> |

4.2 Liitä kohdassa 4.1 valitsemiisi 5 riskiin niiden toteutumisen todennäköisyys ympyröimällä käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto (1-5).

- 1 = Erittäin harvinainen(tapahtuu kerran/50 v. tai harvemmin)
 2 = Harvinainen(tapahtuu kerran/10 v.)
 3 = Melko harvinainen(tapahtuu kerran/1v.)
 4 = Melko todennäköinen(tapahtuu kerran/kk.)
 5 = Erittäin todennäköinen(tapahtuu kerran/vko tai useammin)

Riskin todennäköisyys

a	1	2	3	4	5
b	1	2	3	4	5
c	1	2	3	4	5
d	1	2	3	4	5
e	1	2	3	4	5
f	1	2	3	4	5
g	1	2	3	4	5
h	1	2	3	4	5
i	1	2	3	4	5
j	1	2	3	4	5
k	1	2	3	4	5
l	1	2	3	4	5



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

5 Riksriskit

5.1 Valitse mielestäsi 5 olennaisinta rikosriskiä (a-l) laittamalla ruksi riskin vieressä olevaan ruutuun. Rastita siis vain 5 kohtaa.

Riski	
a Pahoinpitely	<input type="checkbox"/>
b Varkaus	<input type="checkbox"/>
c Työntekijän kavallus	<input type="checkbox"/>
d Maksuvälinerikos	<input type="checkbox"/>
e Tuhotyö (esim. töhriminen)	<input type="checkbox"/>
f Seksuaalinen häirintä	<input type="checkbox"/>
g Murto	<input type="checkbox"/>
h Pakottaminen/laiton uhkailu	<input type="checkbox"/>
i Ympäristörikos	<input type="checkbox"/>
j Salassapitorikos	<input type="checkbox"/>
k Yrityksen omaisuuden luvaton käyttö	<input type="checkbox"/>
l Väärennys	<input type="checkbox"/>

5.2 Liitä kohdassa 5.1 valitsemissi 5 riskiin niiden toteutumisen todennäköisyys ympyöimällä käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto (1-5).

1 = Erittäin harvinainen (tapahtuu kerran/50 v. tai harvemmin)
 2 = Harvinainen (tapahtuu kerran/10 v.)
 3 = Melko harvinainen (tapahtuu kerran/1v.)
 4 = Melko todennäköinen (tapahtuu kerran/kk.)
 5 = Erittäin todennäköinen (tapahtuu kerran/vko tai useammin)

	Riskin todennäköisyys				
	1	2	3	4	5
a					
b					
c					
d					
e					
f					
g					
h					
i					
j					
k					
l					



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

6 Muut riskit

6.1 Valitse mielestäsi 5 olennaisinta muuta riskiä (a-l) laittamalla ruksi riskin vieressä olevaan ruutuun. Rastita siis vain 5 kohtaa.

Riski

- a Vartiointin tehokkuuden puute
- b Tietojärjestelmien suojausten puute
- c Muiden laitteiden/koneiden rikkoutuminen (esim.kylmälaitteet)
- d Tuhopoltto
- e Tupakointi
- f Tulipalo
- g Vesivahinko
- h Räjähdykset
- i Pelastautumisen ohjeistus
- j Kierrätyksen noudattamatta jättäminen
- k Tiedonvälitys (tiedon kulkeutuminen kaikille työntekijöille)
- l Varautuminen häiriöihin

6.2 Liitä kohdassa 6.1 valitsemissi 5 riskiin niiden toteutumisen todennäköisyys ympyrimällä käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto (1-5).

- 1 = Erittäin harvinainen(tapahtuu kerran/50 v. tai harvemmin)
 2 = Harvinainen(tapahtuu kerran/10 v.)
 3 = Melko harvinainen(tapahtuu kerran/1v.)
 4 = Melko todennäköinen(tapahtuu kerran/kk.)
 5 = Erittäin todennäköinen(tapahtuu kerran/vko tai useammin)

Riskin todennäköisyys

a	1	2	3	4	5
b	1	2	3	4	5
c	1	2	3	4	5
d	1	2	3	4	5
e	1	2	3	4	5
f	1	2	3	4	5
g	1	2	3	4	5
h	1	2	3	4	5
i	1	2	3	4	5
j	1	2	3	4	5
k	1	2	3	4	5
l	1	2	3	4	5

7 Jäikö jotain hampaankoloon? Kaikki mielipiteet ja kommentit ovat tervetulleita!

Kiitos vastauksistasi!!!

Henkilöriskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Stressi	2,82	3	8,46
Sairastuminen	3,64	2	7,28
Tapaturma	2,09	2	4,18
Henkilöstön osaamisen puute	1,91	2	3,82
Perehdytyksen puutteellisuus	1,91	2	3,82
Rikosriskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Tuhotyö	2,18	3	6,54
Maksuvälinerikos	2,45	2	4,90
Salassapitorikos	1	4	4,00
Varkaus	1,36	2	2,72
Murto	0,45	3	1,35
Tuoteriskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Hävikki	4,45	3	13,35
Tuotteiden loppuminen	3,55	3	10,65
Tuotteiden kuljetusongelmat	3,36	3	10,08
Viranomaismääräysten rikkominen	1,45	4	5,80
Tuotteiden hintaerot	3,09	1	3,09
Muut riskit	Todennäköisyys	Vakavuus	Riskitulo
Laitteiden / koneiden rikkoutuminen	2,82	3	8,46
Vartioinnin tehokkuuden puute	2,91	2	5,82
Tulipalo	0,91	5	4,55
Tiedonvälityksen huono taso	2,18	2	4,36
Vesivahinko	1	4	4