

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Marja Hiiri

Hävikin vaikutus kannattavuuteen

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Marja Hiiri

Hävikin vaikutus kannattavuuteen, 69 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: lehtori Saara Heikkonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää hävikin vaikutusta kaupan kannattavuuteen. Tavoitteena oli kartoittaa hävikin syntymisen syitä sekä löytää toimivia ratkaisuja hävikin hallitsemiseksi case-yrityksessä.

Opinnäytetyön teoriaosaan tietoa kerättiin kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista sekä sähköisistä lähteistä. Teoriaosassa perehdyttiin vähittäiskaupassa syntyvään hävikkiin sekä hävikinhallintakeinoihin. Lisäksi selvitettiin kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kohdeyrityksen hävikki- ja myyntiraportteja vuodelta 2012. Näistä raporteista tutkittiin, millaista hävikkiä kohdeyrityksellä on ja kuinka paljon. Kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin keskusteluja kohdeyrityksen tuoteryhmävastaavien myyjien kanssa. Keskustelut täydensivät kvantitatiivista aineistoa.

Vähittäiskaupassa hävikkiä aiheuttavat tuotteiden pilaantuminen, päiväysvanheneminen ja rikkoutuminen. Lisäksi hävikkiä syntyy varkauksien sekä hallinnollisten virheiden vuoksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vähittäiskaupassa hävikin pienentämiseen kannattaa panostaa, koska sillä on suoraan vaikutusta kaupan kannattavuuteen. Hävikki on kaupalle muuttuva kustannus, josta aiheutuu kuluja, mutta kauppa jää ilman vastaavia myyntituloja. Kaupan myyntikate on sitä parempi, mitä pienempi hävikki on. Myyntikatetta voidaan pitää koko yrityksen kannattavuuden mittarina.

Asiasanat: hävikki, kannattavuus, vähittäiskauppa

Abstract

Marja Hiiri

Shrinkage impact on profitability, 69 pages, 4 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Faculty of Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Ms Saara Heikkonen, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to examine the effects of shrinkage on trade profitability. The aim was to identify the causes of shrinkage emergence and effective functional solutions to manage the shrinkage in the case company.

The theoretical part of the information was gathered from the literature, journal articles, and electronic sources. Shrinkage and the means of controlling shrinkage were examined in the theoretical part. Also the factors affecting profitability were explored.

The empirical part of the thesis was conducted as a case study. The quantitative research method was used in the shrinkages and sales reports of the target company for the year 2012. The type and quantity of shrinkage in the target company were examined in these reports. A qualitative research method was used in discussions with the sellers of the target company. Discussions complemented the quantitative data.

Shrinkage was caused by pollution products, date aging and breakage. In addition, shrinkage was produced by theft and administrative errors.

The results of the thesis show that shrinkage reduction is worth the investment, because it has a direct impact on the profitability of the trade. Shrinkage imposes costs and trade remains without any revenue. Results showed that the smaller the shrinkage, the better the sales margin. Sales margin can be considered as a measure of the profitability of the entire company.

Keywords: shrinkage, profitability, retail trade

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Tavoitteet ja rajaukset	6
1.2 Tutkimusmenetelmät	6
2 Hävikki	7
2.1 Hyväksyttävä hävikki	10
2.2 Hallinnollinen hävikki	11
2.3 Fyysinen hävikki	12
2.4 Rikollinen hävikki	12
3 Hävikin hallinta	16
3.1 Hävikin tunnistaminen	16
3.2 Hävikin aiheuttajat	17
3.3 Keinot hävikin hallintaan	20
3.3.1 Henkilökunnan toiminta	21
3.3.2 Yleinen siisteys ja järjestys	21
3.3.3 Tavarakuormien tarkastus	21
3.3.4 Varkauksien torjunta	22
3.3.5 Omavalvonta	24
3.3.6 Automaattinen tilausjärjestelmä	25
4 Kannattavuus	26
4.1 Tuotot ja kustannukset	27
4.2 Katetuottolaskenta	28
4.3 Pitkän tähtäyksen kannattavuus	32
4.4 Kannattavuuden parantaminen	33
5 Case: Yritys X	34
5.1 Tiedostamaton hävikki	36
5.2 Tiedostettu hävikki	37
5.2.1 Rikkoutuneet, ei hyvitystä	38
5.2.2 Havaittu myymälävarkaus	43
5.2.3 Pilaantuneet tuoretuotteet	47
5.2.4 Päiväysvanhat	49
5.2.5 Hävikki, kukat	52
5.2.6 Asiakaspalautus tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet	55
5.2.7 Kuljetusvaurio	57
5.3 Hankintakustannukset ja menetetyt myyntikatteet	58
6 Johtopäätökset	61
Kuvat	66
Kuviot	66
Taulukot	66
Lähteet	67

Liitteet

Liite 1 Tammi-kesäkuun 2012 ja heinä-joulukuun 2012 tiedostettu hävikki

Liite 2 Tammi-kesäkuun ja heinä-joulukuun 2012 myynnit

Liite 3 Ohjeistus myymälähenkilökunnalle hävikin pienentämiseksi

1 Johdanto

Hävikki tarkoittaa sitä, että tuotteita ei ole niin paljon kuin kirjanpidon mukaan pitäisi olla, vaan osa niistä on niin sanotusti kadonnut jonnekin, ennen kuin niitä on ehditty myydä. Varkaudet, inventaarion laskuvirheet, pilaantuneet elintarvikkeet ja muut rikkoutuneet tuotteet aiheuttavat hävikkiä.

Hävikki on lisääntymässä maailmanlaajuisesti. Se aiheuttaa yrityksille tappiota. Muitakin vakavia ongelmia voi seurata. Esimerkiksi pois heitettävät ruoat saastuttavat ympäristöä sen sijaan, että joku nälkäänäkevä olisi voinut syödä ne. Varkauksien lisääntyminen tarkoittaa sitä, että maailmassa on yhä enemmän ihmisiä, joita eivät yhteiskunnan pelisäännöt kiinnosta.

Maailmanlaajuisesti vähittäiskauppojen hävikin määrä on kasvanut 6,6 prosenttia vuodesta 2010 vuoteen 2011. Näin korkealla hävikki on ollut viimeksi vuonna 2007. Euroopassa hävikki on kasvanut 7,8 prosenttia ja Suomessa 4,7 prosenttia. Myymälävarkaudet, henkilökunnan ja tavarantoimittajien epärehellisyys, järjestäytynyt rikollisuus ja hallinnolliset virheet käyvät kaupalle kalliiksi. Kansainvälisen Global Retail Theft Barometer -kyselyn mukaan rikoksista ja virheistä koituu kaupalle 87,9 miljardin euron lasku, mikä on 1,45 prosenttia myynnistä. Kyselyn mukaan myymälävarkaudet ja organisoitu rikollisuus ovat yli 43 prosenttia hävikistä. Epärehellisten työntekijöiden osuus globaalista hävikistä on yli kolmasosa. Näiden lisäksi hävikkiä aiheuttavat sisäiset virheet ja yhteistyökumppanit. Vähittäiskauppaan kohdistunut rikollisuus ja sen estäminen maksavat Euroopassa keskimäärin 56,95 euroa henkeä kohden. Suomessa kustannus on noin 92 euroa henkeä kohti. (Kauppa.)

Olen ollut töissä vähittäiskaupassa neljätoista vuotta. Sain Case-yritykseltä toimeksiannon tutkia sen hävikkiä. Aihe on kiinnostava, koska olen hävikin kanssa tekemisissä päivittäin omassa työssäni. Jos hävikin syyt saadaan selville, on helpompi hallita sitä ja näin parantaa kaupan tulosta.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen aiheena on selvittää hävikin vaikutusta vähittäiskaupan kannattavuuteen. Tavoitteena on kartoittaa case-yrityksen hävikin syntymisen syitä sekä löytää toimivia ratkaisuja hävikin hallitsemiseksi. Kaupan on vaikea hallita hävikkiään, jos ei tiedetä, mikä sitä aiheuttaa. Hävikki pienentää myyntikatetta ja vaikuttaa siten negatiivisesti kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan case-yritys vähittäiskauppa Yritys X:n vuoden 2012 tiedostettua hävikkiä, eli sitä, minkä myymälähenkilökunta on havainnut ja kirjannut yrityksen varastojärjestelmään.

Alun perin oli tarkoitus tutkia myös Yritys X:n tunnistamatonta hävikkiä. Todettiin, että opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja, jos tunnistamatonkin hävikki olisi otettu tutkimukseen mukaan. Inventointierojen analysointi olisi vienyt paljon aikaa, eikä se olisi mahtunut tämän tutkimuksen aikatauluun. Samoin oli tarkoitus analysoida myös alennushävikkiä eli sitä, kuinka paljon tuotteiden hintoja on alennettu niiden epäkuranttiuden takia. Yrityksen kassajärjestelmästä ei kuitenkaan ollut mahdollista saada raporttia alennushävikistä tuotetasolla, joten myös alennushävikki rajattiin pois tutkimuksesta.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tehdään tapaustutkimuksena (case study). Tutkimuskohteena on anonymi vähittäiskauppa Yritys X (myöhemmin Yritys). Case-tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavaksi valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Kiinnostuksen kohteena case-tutkimuksissa on usein prosessit, ja yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä. Aineistoa case-tutkimukseen kerätään yleensä havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 134 - 135.)

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimusaineiston lähteinä käytetään Yrityksen myynti- ja hävikkiraportteja. Vuoden 2012 hävikkiraportit tammi-kesäkuulta ja heinä-joulukuulta analysoidaan ja niitä verrataan keskenään. Raporteista poimitaan muutamia suurimpia hävikkiä aiheuttavia tuoterhyymiä ja tutkitaan niitä tarkemmin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Päätelmät perustuvat tilastolliseen analysointiin. Tuloksia kuvataan esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2010, 140.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän aineistona käytetään yrityksen henkilökunnan kanssa käytäviä keskusteluja, jotka täydentävät hävikkiraporteista saatuja tietoja. Varsinaista haastattelua ei tehdä vaan keskustellaan eri tuoteryhmävastaavien kanssa heidän havainnoistaan, työskentelytavoistaan ja suhtautumisestaan hävikkiin. Käydään läpi tuoteryhmiä, joissa on eniten tiedostettua hävikkiä ja pohditaan keinoja hävikin pienentämiseksi. Kirjataan ylös, milloin ja kenen kanssa keskusteluja on käyty ja mitä johtopäätöksiä keskustelun pohjalta voidaan tehdä.

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineiston keräys tapahtuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus on joustavaa: suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaan, ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Hävikkiin liittyvää tutkimusaineistoa löytyi kaupan alan lehtiartikkeleista ja liike-talouden kirjallisuudesta sekä Internetistä. Kirjallisuudesta löytyi yllättävän vähän tietoa hävikistä, Internetistä löytyi jonkin verran.

2 Hävikki

Hävikkiä ovat kaikki ne ostetut tavarat, joista ei saada täyttä hintaa niiden epäkuranttiuden takia, ja kaikki ostetut raaka-aineet, joita ei voida käyttää tuotteiden valmistuksessa. Myös myymättä jääneet ja kadonneet tavarat ovat hävikkiä. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 145 - 146.)

Hävikkiin tulee suhtautua vakavasti, koska se heikentää kaupan kannattavuutta. Kauppa joutuu maksamaan tavarantoimittajille tavaroista, joista se itse ei saa ollenkaan tuloja. (Retail 2008, 95.) Hävikki on vakava ilmiö koko maailmanta-

louden tasolla, koska maailman talous on riippuvainen vähittäiskaupan kasvusta ja vakaudesta. Hävikin aiheuttamat kulut heikentävät vähittäiskaupan katetta, joten investoiminen hävikkiä ehkäiseviin ratkaisuihin on tärkeää ja voi tuottaa merkittävää hyötyä. (Ekholm 2008, 42 - 43.)

Hävikki voi olla tunnistettua tai tunnistamatonta. Tunnistettu hävikki havaitaan ja se kirjataan yrityksen varastojärjestelmään. Esimerkiksi pilaantuneet tuoretuotteet, päiväysvanhat elintarvikkeet ja rikkoutuneet tavarat ovat tunnistettua hävikkiä. Tunnistamaton hävikki tapahtuu henkilökunnan huomaamatta, ja sen syy jää usein selvittämättä. ECR Europan (kaupan ja teollisuuden yhteistyöjärjestö) selvitysten mukaan (2005) vain 27 prosenttia tunnistamattomasta hävikistä johtuu yritysten heikoista toimintamalleista. Suurin osa tunnistamattomasta hävikistä muodostuu varkauksista ja petoksista, joiden osuus hävikistä on noin 66 prosenttia. (Finne & Kokkonen 2005, 281.)

Vähittäiskaupan hävikin arvioidaan olevan jopa 3 - 4 % myyntituotoista. Hävikin osuutta ei voida koskaan arvioida täsmällisesti. Kaupan onkin lisättävä hävikki kaikkien tavaroiden hintaan, ellei pystytä selvittämään, mitä tavaroita hävikki koskee eniten. (Andersson, Ekström & Gabrielson 2001, 88 - 89.) Hintoja määriteltäessä on otettava huomioon, että tuotteita pilaantuu ja rikkoutuu ja että niitä varastetaan. Hävikkivaraus on arvio siitä, kuinka paljon hinnoittelussa on otettava huomioon tuotteista tai tuoteryhmistä muodostuvaa hävikkiä. (Retail 2008, 87.) Kokemusperäisesti yritys voi arvioida, kuinka suuri hävikki keskimäärin on. Tämä arvioitu hävikin prosenttiosuus otetaan huomioon voittotavoitetta asetettaessa ja tuotekohtaisista hinnoittelukertoimista päätettäessä. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 102.) Hävikin määrä vaihtelee kaupan alan ja liiketoiminnan tyypin välillä (Commitcom).

Laajassa merkityksessä hävikillä tarkoitetaan kaikkea sitä tavaraa, josta yritys ei saa täyttä hintaa joko epäkuranttiuden tai katoamisen takia. Suppeasti tarkasteltuna hävikki voidaan laskea varaston tuntemattomana muutoksena:

+ Alkuvarasto
+ Ostot
- Myynnit
- Loppuvarasto
<hr/>
= Hävikki

Kuva 1. Hävikki suppeasti tarkasteltuna. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 145 - 147.)

Kaupan on inventoitava kaikki tuotteensa vähintään kerran vuodessa. Inventointi on varaston määrän ja arvon laskemista. Inventoinnin tulosta verrataan varastokirjanpitoon. Erotus on tunnistamatonta hävikkiä eli kadonneita tavaroita. Jos kirjanpidon mukainen ja inventoitu varasto ovat yhtä suuret, ei tunnistamatonta hävikkiä ole ollut lainkaan. Hävikkiä aiheuttavat ja arvokkaat tuotteet kannattaa inventoida useita kertoja vuodessa. (Kinkki ym. 2001, 146 - 147.) Inventointi voidaan tehdä tuoteryhmittäin jatkuvana inventointina tai kaikki tuotteet voidaan inventoida kerralla määräajoin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 68). Ilman säännöllistä fyysistä inventointia varastokirjanpidon saldot eivät välttämättä vastaa todellisuutta (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 91).

Kokonaishävikin osuus on Euroopassa keskimäärin 1,39 prosenttia vähittäiskauppojen myynnistä. Italiassa hävikin osuus on 2,38 prosenttia, Venäjällä 1,74 prosenttia ja Marokossa 1,72 prosenttia. Japanissa ja Itävallassa on hävikin osuus 1,04 %. Vähiten hävikistä kärsiviä maita ovat Taiwan, jossa hävikin osuus on 0,91 prosenttia, ja Hongkong, jossa hävikin osuus on 0,95 prosenttia. (Epärehelliset työntekijät maksavat kaupalle 31 miljardia.)



Kuvio 1. Hävikin osuus prosentteina vähittäiskaupan myynnistä eri maissa vuonna 2011. (Epärehelliset työntekijät maksavat kaupalle 31 miljardia)

Hävikki jakautuu neljään pääryhmään:

- hyväksyttävä hävikki
- hallinnollinen hävikki
- fyysinen hävikki
- rikollinen hävikki.

(Retail 2008, 95.)

Seuraavissa luvuissa tarkennetaan, mitä hävikin pääryhmiin kuuluu.

2.1 Hyväksyttävä hävikki

Hyväksyttävä hävikki johtuu tuotteiden myyntikunnostuksesta tai tuotteiden valmistuksesta. Hyväksyttävää hävikkiä on myös luonnollinen hävikki, joka aiheutuu, kun halutaan ylläpitää yrityksen palvelutasoa. Hyväksyttävää hävikkiä on yleensä vain nopeasti pilaantuvissa tuoretuotteissa, esimerkiksi leivissä ja vihanneksissa. Ruokakaupoissa hyväksyttävään hävikkiin on osattava varautua hinnoittelulla, koska tuoretuotteiden menekkiä on vaikea ennustaa. Tuotteita on

kuitenkin tilattava reilusti, etteivät hyllyt tyhjene ennen kaupan sulkeutumista ja asiakas jäisi ilman hakemaansa tuotetta. Seuraavana päivänä vanhaksi menevät tuotteet kannattaa hinnoitella esimerkiksi puoleen hintaan. (Retail 2008, 95.)

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) Foodspill -tutkimuksen mukaan kauppojen ruokahävikki on viime vuosina suhteellisesti pienentynyt. Kaupan ruokahävikki on yhtä suomalaista kohti 12 - 14 kiloa vuodessa. Vastaa- vasti kotitaloudet heittävät ruokaa hukkaan vuosittain 20 - 30 kiloa henkeä kohti. Kauppojen ruokahävikki on pienentynyt parempien sähköisten ennuste- ja tilausjärjestelmien, tehokkaan logistiikan, sunnuntaipäivien aukiolon sekä ammattitaitoisen henkilökunnan ansiosta. Tuoretuotteiden ja lyhyellä päiväysmerkinnällä varustettujen tuotteiden päiväysmerkintöjä on seurattava aktiivisesti. Hävikin syntymistä on vaikea välttää kokonaan, jos haluaa tarjota erinomaista palvelua ja pitää yllä kuluttajan toivomaa runsasta valikoimaa. (Pty 1.)

Monet kaupat antavat vanhaksi meneviä elintarvikkeita hyväntekeväisyyteen, esimerkiksi seurakunnille ja työttömille. Kaikkea ruokaa ei voi kuitenkaan luovuttaa hyväntekeväisyyteen. Tuotteet, jotka on merkitty viimeinen käyttöpäivä -merkinnällä, menevät päiväyksen umpeuduttua suoraan roskiin. Niiden luovuttaminen on laissa kielletty. Sen sijaan parasta ennen -päiväyksellä varustetut tuotteet saa luovuttaa vielä päiväyksen umpeuduttua. Lahjoitettavan ruoan on oltava syömäkelpoista. Vähittäiskaupan hävikkiin vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Useimmilla asiakkailla on tapana valita hyllystä tuote, jossa päiväys on pisimmälle. (Mielonen-Jumisko 2012, 5.) Kauppa voi säästää jätekustannuksissa ja samalla pienentää jätteen ympäristövaikutuksia luovuttamalla myyntikelvottomat elintarvikkeet hyväntekeväisyyteen.

2.2 Hallinnollinen hävikki

Hallinnollinen hävikki johtuu asiakirjojen huolimattomasta tarkastuksesta ja reklamaatioiden laiminlyönnistä. Jos lähetyslistaa ei tarkasteta tavaralähetystä vastaanotettaessa, saatetaan joutua maksamaan toimittamattomista tavaroista. Myös kassalla saattaa tapahtua veloitusvirheitä, esimerkiksi alennus voidaan laskea väärin tai jokin tuote saattaa jäädä kokonaan veloittamatta. Tällöin on

myös kyse hallinnollisesta hävikistä. (Retail 2008, 95.) Hallinnollista hävikkiä syntyy sitä vähemmän mitä osaavampaa ja motivoituneempaa henkilökunta on. Henkilökunnan koulutus on erittäin tärkeää hallinnollisen hävikin hallinnassa.

2.3 Fyysinen hävikki

Fyysinen hävikki aiheutuu, kun tuote tai tuotepakkaus rikkoutuu tai tulee muuten myyntikelvottomaksi. Myös kaikki tuotteet, joiden myyntipäiväys umpeutuu, kuuluvat fyysiseen hävikkiin. Tällaisia tuotteita pitäisi pystyä kaupassa valvomaan, ja laittaa tuotteet alennusmyyntiin, ennen kuin päiväys umpeutuu. Tällöin hävikki ei olisi niin suuri kuin, että tuote menisi myymättä roskeen jolloin tuotteen hankintahinta olisi kokonaan tappiota kaupalle. (Retail 2008, 96.)

2.4 Rikollinen hävikki

Rikolliseen hävikkiin kuuluvat asiakkaiden ja henkilökunnan tekemät myymälävarkaudet. Varkaushävikin arvellaan olevan jopa yhden prosentin luokkaa. Myymälöille tulee vuosittain paljon lisäkustannuksia varkauksien torjunnasta. (Retail 2008, s. 96.) Arviolta vain alle kymmenen prosenttia varkaista jää kiinni (Heinimäki 2006, s.133).

Vähittäiskaupparikollisuutta saatetaan pitää harmittomana tai kiinnostavana yhteiskunnallisena ilmiönä, tai vain liiketoiminnan kustannuksena. On kuitenkin muistettava, että rikollisporukoilla, työntekijöihin ja asiakkaisiin kohdistuvalla väkivallalla sekä vähittäiskaupparikollisuudella on yhteys vakavampiin ilmiöihin, kuten huumeisiin, petoksiin ja kiristykseen. Järjestäytyneen rikollisuuden aiheuttama varkaushävikki on kasvava ongelma. Vähittäiskauppa investoi yhä enemmän korkean hävikkiriskin tuotteiden suojaamiseen erilaisin ratkaisuin. (Commitcom.)

Kansainvälisen Global Retail Theft Barometer -kyselyn mukaan epärehelliset työntekijät maksavat kaupalle 31 miljardia euroa. Vähittäiskaupoissa epärehellisten työntekijöiden osuus hävikistä on 35 prosenttia. Euroopassa on suhteellisesti eniten epärehellisiä työntekijöitä, heidän osuutensa hävikistä on peräti 47,7 prosenttia eli 17,3 miljardia euroa. (Epärehelliset työntekijät maksavat kaupalle 31 miljardia.) USA:ssa, Kanadassa ja Australiassa on suhteellisesti eniten

epärehellistä henkilökuntaa, sillä niissä henkilökunnan osuus hävikistä on asiakkaita suurempi (Ekholm 2008, 42 - 43).

Henkilökunnan varkauksiin on monia syitä. Esimerkiksi tyytymättömyys yritykseen, ylivelkaantuminen, alkoholiongelmien, ylisuuret menot, perheongelmien ja uhkapeli saattavat houkuttaa varkauksiin. (Heinimäki 2006, 133.) Työntekijän huono palkka ja suuret velat yhdistyneenä pitkään ja kalliiseen työmatkaan luovat usein motiivin varasteluun. Motiivi korostuu, jos kauppa on arvostettu ja tuottaa hyvin, jolloin myös esimiehet ovat usein ylimielisiä. (Tolonen 2009, 20 - 22.) Hävikin riskiä voi lisätä henkilökunnan tiuha vaihtuminen. Pitkäaikainen ja osaa-va henkilökunta ei ota niin suurta riskiä, että varastaisi omalta työpaikaltaan. Näpistys ja varkaus johtavat aina irtisanomiseen ja luottamuksen menetykseen. Henkilön on vaikea saada uutta työpaikkaa, jos maine on menetetty. (Pentti 2006, 14 - 15.)

Henkilökunnan tekemille varkauksille on tunnusomaista niiden yritykselle aiheutuneet suuret rahalliset tappiot. Henkilökunnasta useimmiten varkaudesta kiinni jäänyt on esimies, jolla on ollut mahdollisuus varastaa käteistä rahaa tai tavaraa esimerkiksi kaupan varastosta kenenkään huomaamatta. (Ruoho 2012, 22 - 24.)

Vähittäiskaupan tuotteista varastetuiksi tulevat useimmiten elintarvikkeet, kosmetiikka, naisten asusteet, nuorten vaatteet, laukut, jalkineet, kellot, tietotekniikka, kännykät, CD-levyt, videot ja filmit. Päivittäistavarakaupassa eniten varastetaan tupakkaa, makeisia, kahvia, lihajalosteita ja olutta. (Heinimäki 2006, 133.) Varkauhävikin määrä vaihtelee kaupan alan ja liiketoiminnan tyyppien välillä. Hävikin määrä on erityisen suuri vaatetus- ja muotialalla, jossa hävikkiä kertyi 1,87 % ja juustossa, jonka hävikki oli yli 3 % vuonna 2010. (Commitcom.) Seuraavassa taulukossa on esitetty yleisimmin varastetut tuotteet eri maanosissa:

Top 5	Pohjois-Amerikka	Eurooppa	Aasia ja Tyynenmeren alue
1	Kosmetiikka ja ihonhoito	Alkoholi	Alkoholi
2	Naisten vaatteet	Kosmetiikka ja ihonhoito	Kosmetiikka ja ihonhoito
3	Parfyymit ja hajuvedet	Naisten vaatteet	Naisten vaatteet
4	Alkoholi	Parfyymit ja hajuvedet	Parfyymit ja hajuvedet
5	Design vaatteet	Partakoneenterät	Hintavat erikoistarvikkeet

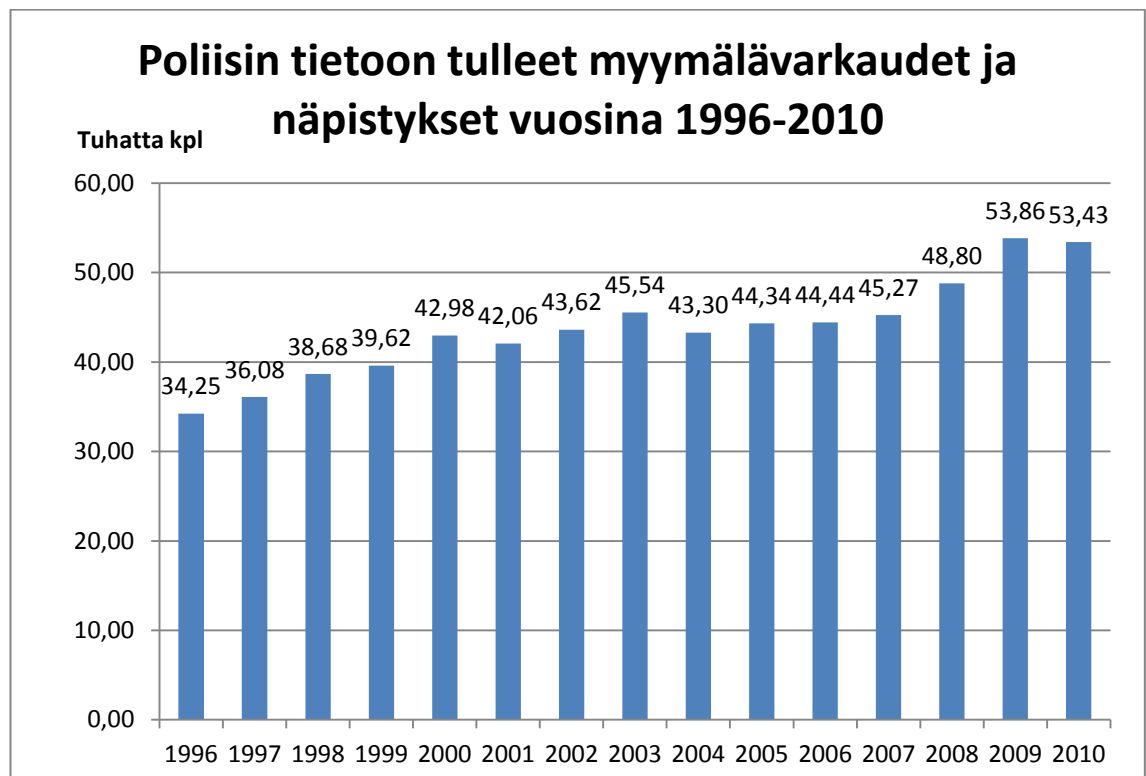
Taulukko 1. Yleisimmin varastetut tuotteet eri maanosissa. (Ekholm 2008, 42 - 43)

Taulukosta voidaan havaita, että ympäri maailman varkailla on samat suosikkinsa. Kosmetiikka, parfyymit, naisten vaatteet ja alkoholi ovat haluttua tavaraa varkailla.

Suomessa poliisin tietoon tulleiden myymälävarkauksien määrä kääntyi hetkellisesti laskuun vuonna 2000, jolloin varkauksien määrä oli yli 42 000 kappaletta. Usein kiinnijäämiseen liittyy henkilökuntaan kohdistuvaa uhkailua. Vain murto-osa myymälävarkauksista tulee ilmi eikä kiinnijääneistäkään aina ilmoiteta poliisille. (Heinimäki 2006, 133.)

Vuodesta 2006 vuoteen 2010 poliisin tietoon tulleiden myymälävarkauksien ja näpistysten määrä on noussut viidenneksellä. Vuonna 2010 poliisin tietoon tulleet myymälävarkaukset ja näpistykset tehtiin 53 426 kappaletta. Ne aiheuttivat kauppoille yhteensä noin 500 miljoonan euron menetyksen. Kaupan liiton mukaan sakon muuntorangaistuksen poistaminen on lisännyt myymälävarkauksia ja näpistyksiä, koska vuonna 2008 voimaan tullut laki poisti mahdollisuuden muuttaa sakot vankeudeksi. Myymälävarkaukset ja näpistykset sekä niiden yritykset ovat häiriökäyttäytymistä, joihin saattaa liittyä uhkailua tai jopa väkivaltaa. Tällä on vaikutusta ennen kaikkea henkilökunnan mutta myös asiakkaiden turvallisuuteen. Häiriökäyttäytyminen vaikuttaa henkilökunnan työssä jaksamiseen ja poissaoloihin, joista aiheutuu kaupalle noin miljoonan lisäkustannus vuodes-

sa. (Myymälävarkaudet aiheuttavat kaupalle 500 miljoonan menetykset vuosittain.)



Kuvio 2. Poliisin tietoon tulleet myymälävarkaudet ja näpistykset Suomessa vuosina 1996 - 2010. (Tilastokeskus.)

Varkauksien syntymiseen on monia vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi onko myymälä kaupungin keskustassa vai taajamassa, ja kulkeeko paikalle julkisia liikennevälineitä. Varkaita kiinnostaa myös myymälän kalustus, siisteys ja järjestys. Varkaat kiinnittävät huomiota myös siihen, millaista henkilökuntaa myymälässä on, ja onko paikalla vartijoita. Myymälän tuotevalikoimalla on myös merkityksensä, samoin myymälän aukioloajoilla. (Ruoho 2012, 22 - 24.)

3 Hävikin hallinta

Hävikin hallinta on tärkeä osa vähittäiskaupan toimintaa. Liiketoiminta on tehokkaampaa ja kannattavampaa, kun hävikin aiheuttamia piilokuluja saadaan vähennettyä. (Hävikinhallinta.)

3.1 Hävikin tunnistaminen

Hävikki pienentää yrityksen tulosta. Siksi olisikin tärkeää tunnistaa hävikki ajoissa ja ryhtyä toimenpiteisiin hävikin pienentämiseksi. Usein hävikkiä pienentävät toimenpiteet, esimerkiksi hälyttimet maksavat itsensä takaisin. (Mäkinen ym. 2004, 102.) On tärkeää selvittää, mistä hävikki syntyy eli mitkä tuotteet ovat erityisen alttiita hävikille. Tämän jälkeen täytyy tutkia hävikin taustalla olevia prosesseja ja toimintamalleja. (Finne & Kokkonen 2005, 281 - 282.)

Kaupan henkilökunnan täytyy olla koko ajan valppaana, sillä hävikkiä syntyy sinne, minne huomio ei keskity. Hävikki pitää saada paikallistettua. Tohtori Paul Chapman (Granfield University) on tehnyt Gilletten sponsoroimana tutkimusta hävikistä, ja hänen mukaansa matkalla kauppaan tuotteella on 140 erilaista uhkaa hävitä tai tuhoutua. Vain 41 prosenttia hävikistä on sellaista, joihin kauppiaille on jokin selitys, eli 59 prosenttia tuotteista katoaa käsittämättömällä tavalla. Chapmanin mukaan hävikkiongelmia tutkittaessa on otettava huomioon koko tuotantoketju, sillä se, mitä kaupassa tapahtuu, on vain jäävuoren huippu. (Saarinen 2003, 44 - 46.)

Toimitusketju on verkosto, joka muodostuu monista yrityksistä ja suhteista. Jokainen yritys kuuluu johonkin toimitusketjuun, ja kullekin yritykselle sopiva toimitusketjun rakenne riippuu sen tuotteista ja asiakkaista. Toimitusketjun tehokkaan hallinnan kautta rakentuvat yrityksen kilpailuetu ja omistaja-arvo. Asiakkaille tulisi tarjota parasta mahdollista asiakaspalvelua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Toimitusketjuajattelussa korostetaan tehokkuutta, asiakkaista lähtevää kysyntää, siihen vastaamista ja lisäarvon tuottamista asiakkaille. (Ritvanen & Koivisto 2007, 18.)

Toimitusketjussa materiaalit kulkevat ylävirrasta alavirtaan ja tieto alavirrasta ylävirtaan. Kysyntä-tarjontaketjusta puhuttaessa kysyntä tulee alavirrasta asiak-

kailta ja tarjonta ylävirrasta toimittajilta. Rahavirroillakin on erittäin tärkeä merkitys toimitusketjun hallinnassa, sillä rahaa tarvitaan toimintojen hoitamiseksi. Kaikilla yrityksillä on toimitusketjussaan paljon jäseniä. Jäseniä voivat olla raaka-aineen tuottajat, toimittajat, toimittajan toimittajat, asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat ja loppuasiakkaat. (Ritvanen & Koivisto 2007, 19.)

Vähittäiskaupassa hävikkiä syntyy toimitusketjun eri vaiheissa: tavarantoimittajan keräilyssä, kuljetuksessa tuotteiden tullessa toimittajalta kauppaan, varastotaessa sekä myymälän hyllyssä (Finne & Kokkonen 2005, 281).

3.2 Hävikin aiheuttajat

Hävikkiä syntyy, jos tavaraa tilataan liian paljon, liian myöhään tai kokonaan väärää tavaraa. Myymättä jääneet tavarat joudutaan myymään alennuksella tai pahimmassa tapauksessa heittämään roskeen. Tavaraa vastaanotettaessa tulisi aina tarkistaa, että tavarat määrä, laatu ja kunto vastaa tilausta. Jos vastaanototvaiheessa jää havaitsematta tavarassa olevat virheellisyys, ne saattavat jäädä ostajan vastuulle. Hävikkiä syntyy tavaraa varastotaessa, jos käytetään huonoja työvälineitä, sijoitetaan tavarat sopimattomaan paikkaan, tavaroiden hoito ja valvonta on puutteellista tai tavaroiden varastointiaika on liian pitkä, jolloin ne saattavat vanheta myyntikelvottomiksi. (Kinkki ym. 2001, 146 - 147.) Hävikkiä lisäävät väärin mitoitettavat tilausmäärät. Määrien ennakoiminen edellyttää hyvää kiertonopeuksien ja varastotilanteen tuntemusta sekä myyntimahdollisuuksien realistista arvioimista. (Pentti 2006, 14 - 15.)

Hävikkiä syntyy tavarat käsittelyn, epärehellisyyden sekä puutteellisen hallinnon ja toimintatapojen vuoksi. Epäselvät toimintasäännöt eri osastoilla, huolimattomuus tilausmäärissä ja tilausten oikeellisuuden tarkastamattomuus aiheuttavat hävikkiä. Kassavirheet, väärin lasketut alennuskuponit, virheelliset hinnat tai puuttuvat hyvitykset lisäävät omalta osaltaan hävikkiä. Tavarat on saatanut jäädä alennettu hinta jo ohimenneestä kampanjasta tai ei ole valvottu loppuun saakka, suorittaako tavarantoimittaja hyvityksen epäkurantista tavarasta. (Pitkänen 2000, 14.)

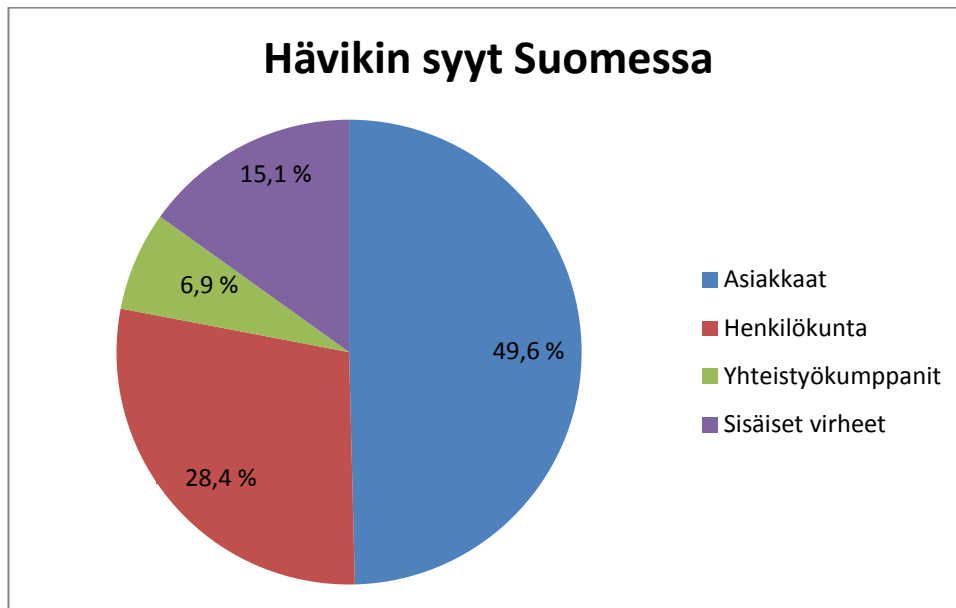
Hävikkiä syntyy, jos asiakaspalautusten kanssa ei olla tarkkana. Asiakkaalta on aina vaadittava kuitti, kun hän palauttaa tuotteen. Jos kuittia ei vaadita, tuote

saattaa olla varastettu ja asiakas saa rahat tuotteesta, jota ei ole koskaan edes ostanut. (Saarinen 2003, 44 - 46.)

Myyntihävikki tunnetaan kaupan alalla. Myyntihävikkiä syntyy, kun jostakin syystä hyllyssä ei olekaan asiakkaan haluamaa tuotetta. Tällöin myyntiä ei muodostu ja se on pois kaupan tuloksesta. (Edu.) Jos asiakas ei löydä myymälästä etsimäänsä tuotetta tai hylly on tyhjä, seurauksena on myynnin menetys ja pahimmassa tapauksessa asiakkaan menettäminen. Asiakas saattaa mennä ostamaan tuotteen toisesta liikkeestä. Jos tuotepuute toistuu samalle asiakkaalle useamman kerran, hän todennäköisesti vaihtaa kauppa. Potentiaalisen myynnin menettämistä kutsutaan puutekustannukseksi, mikä saattaa merkitä pukeutumisen alalla jopa 40 - 50 prosentin myyntikatteen menettämistä. (Finne & Kokkonen 2005, 276 - 277.) Asiakkaan luottamus petetään, jos tarjoustuote loppuu kesken. Tilaukset on pakko tehdä mieluummin ylä- kuin alakanttiin, jotta tavaraa riittäisi kaikille halukkaille. Tämän takia pieni hävikki on sallittua kaupan alalla. (Pentti 2006, 14 - 15.)

Tuotepuutteiden vastakohta on ylivarastointi, mikä myös heikentää kaupan kannattavuutta. Asiakas saa haluamansa tuotteen, mutta loput saatetaan joutua myymään alennuksella. Pahimmassa tapauksessa kauppa joutuu hävittämään myymättä jääneet tuotteet. Siitä seuraa menetetyt katteen lisäksi myös tuotteiden hankinnan ja hävittämisen kustannukset. Varastoihin sitoutuu myös turhaa pääomaa, mikä heikentää yrityksen kannattavuutta. Esimerkiksi sesonki- tai muotituotteiden myyntiaika saattaa olla hyvinkin lyhyt, ja niitä on vaikea myydä edes alennettuun hintaan sesongin mentyä tai muodin vaihduttua. (Finne & Kokkonen 2005, 278 - 279.)

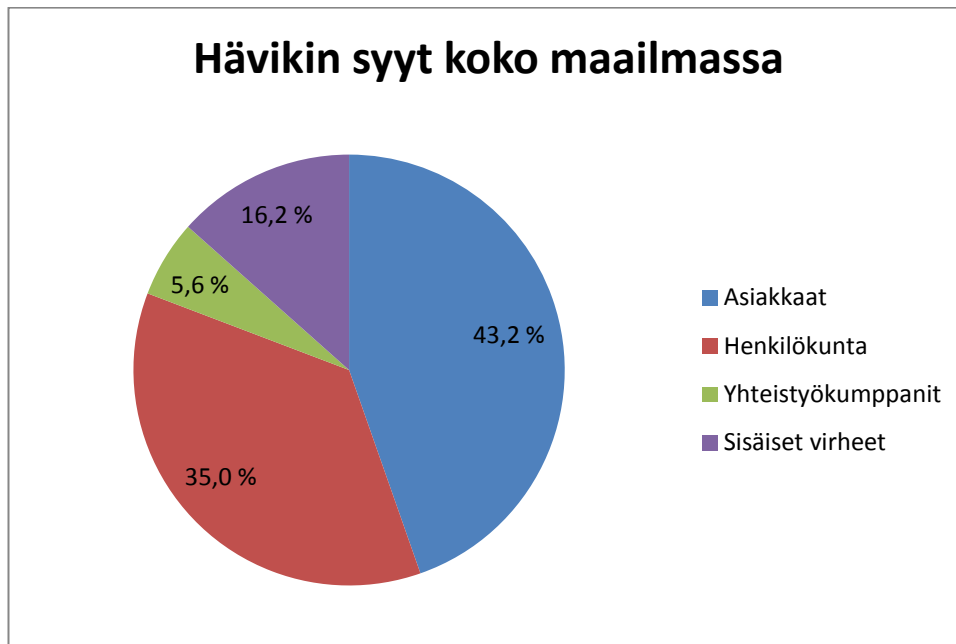
Seuraavasta kuviosta voidaan tarkastella vähittäiskauppojen hävikin aiheuttajia Suomessa:



Kuvio 3. Hävikin syyt Suomessa. (Laakkonen 2010, 6.)

Kuviosta voidaan todeta, että Suomessa vähittäiskauppojen hävikistä suurin osa on asiakkaiden vastuulla. Asiakkaiden ja järjestäytyneiden rikollisten tekemät myymälävarkaudet aiheuttavat 49,6 % vähittäiskauppojen hävikistä. Toiseksi eniten hävikkiä aiheuttavat kaupan oman henkilökunnan tekemät varkauudet, joiden osuus on 28,4 %. Sisäisten virheiden osuus hävikistä on 15,1 %. Sisäisiin virheisiin kuuluu väärä hinnoittelu, laskutuksessa tapahtuneet virheet ja hallinnolliset virheet. Yhteistyökumppaneiden eli tavarantoimittajien osuus vähittäiskauppojen hävikistä on 6,9 %. (Laakkonen 2010, 6.)

Seuraavasta kuviosta nähdään vähittäiskauppojen hävikin aiheuttajat maailmanlaajuisesti:



Kuvio 4. Hävikin syyt koko maailmassa vuonna 2011. (Retailresearch.)

Kuviosta 4 voidaan todeta, että myös maailmanlaajuisesti vähittäiskaupoissa eniten hävikkiä aiheuttavat asiakkaat. Asiakkaiden ja järjestäytyneiden rikollisten tekemät myymälävarkaudet aiheuttavat 43,2 % vähittäiskauppojen hävikistä. Toiseksi eniten hävikkiä aiheuttavat kaupan oman henkilökunnan tekemät varkaudet, joiden osuus on 35 %. Sisäisten virheiden osuus on 16,2 % ja tavaran toimittajien osuus 5,6 %. (Retailresearch.)

3.3 Keinot hävikin hallintaan

Hävikkiä vähennetään kiinnittämällä huomiota pieniin asioihin, sillä yhtä suurta syyllistä hävikkiin ei ole. Tavarankäsittelyssä kaikki hävikki ei ole pelkästään negatiivista. Laatu paranee, kun pilaantuneita hedelmiä ja vihanneksia tai vanhentuneita ruokatavaroita poistetaan myynnistä. (Pitkänen 2000, 14.) Hävikin syyt kannattaa ehdottomasti selvittää, sillä keinot hävikin pienentämiseksi saattavat olla hyvinkin yksinkertaisia. Esimerkiksi säännöllisten inventaarien lisääminen vähentää tutkitusti hävikin määrää. (Finne & Kokkonen 2005, 281.)

3.3.1 Henkilökunnan toiminta

Hävikistä ei voida päästä koskaan kokonaan eroon, mutta sitä voidaan pienentää vähällä vaivannäöllä. Myymälähenkilökunta on hävikinhallinnassa avainasemassa. Hävikkiä pienennetään selkeällä toimintamallilla, vastuunjaolla ja tavoitteilla. Myös työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus hävikkiin. Ilmapiiri paranee, kun kaikilla on samat pelisäännöt. (Pitkänen 2000, 14 - 15.) Hävikin torjunta ei ole vain tietty projekti, vaan se on jatkuva prosessi. Koko henkilökunnan on tiedostettava asian merkitys ja toimittava sen mukaisesti omalla vastuualueellaan. (Pentti 2006, 14 - 15.)

3.3.2 Yleinen siisteys ja järjestys

Yritys voi estää hävikkiä esimerkiksi vaatimalla yleistä siisteyttä ja järjestystä, asettamalla selvät vastuualueet materiaalityötoimintojen osalta, valvomalla materiaalityötä, tehostamalla ostotoimintoja ja pienentämällä turhia varastoja. Kun varastot pidetään siisteinä ja järjestyksessä, tavaroita ei pääse hukkumaan ja unohtumaan varaston nurkkiin, eikä näin ollen tule tilattua lisää sellaista tavaraa, mitä varastossa jo on. Oikeaa tavaraa ostetaan oikeaan aikaan. Tavarankäytöstä seurataan raportoinnin avulla. Asiattomilta estetään pääsy tiloihin, joissa tavara liikkuu. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 133.) Myymälä kannattaa pitää siistinä. Asiakkaille ei tule niin suurta kiusausta repiä tuotepakkauksia auki, kun tuotteet ovat järjestyksessä ja siististi hyllyssä. Avatut tuotepakkaukset ovat myymälälle hävikkiä. Avoin ja siisti myymälä lisää varkaiden kiinnijäämisen riskiä ja helpottaa myymälätarkkailua. (Ruoho 2012, 22 - 24.)

3.3.3 Tavarakuormien tarkastus

Tavarakuorma on päällisin puolin tarkastettava vastaanottovaiheessa. Kuljettajalle on heti huomautettava, jos kuorma sisältää esimerkiksi rikkoutuneita laatikoita. Vastaanottotarkastus voidaan tehdä ennen kuorman purkamista, mutta työskentelyn tehostamiseksi se kannattaa tehdä samalla, kun tuotteet puretaan hyllyyn. Tarkastuksen voi joissakin tapauksissa tehdä myös jälkikäteen, mutta siinä tapauksessa kaupassa täytyy olla käytössä tarkat hyllykuvat. Hyllytyksen jälkeen katsotaan, jäikö hyllyyn tyhjiä kohtia ja tarkistetaan lähetyslistasta, olisiko kyseisiä tuotteita pitänyt tulla. Vastaanotettujen tavaroiden määrän täytyy

täsmätä lähetyslistalla oleviin määriin ja pakkausten on oltava ehjiä. Yksikin tuotepuute tai rikkoutunut tuote voi viedä koko tavaraerän katteen miinukselle. Puutteista ja vioista on välittömästi reklamoitava tavarantoimittajalle. (Retail 2008, 84 - 85.)

3.3.4 Varkauksien torjunta

Varkauksien torjunnassa tehokkaimpia apuvälineitä ovat tuotesuojajärjestelmät ja videovalvonta. Hälytinalikoimassa on tarjolla uusia, entistä pienempiä ja huomaamattomampia tarrahälyttimiä. Myös videovalvontalaitteet ovat kehittyneet entistä helppokäyttöisemmiksi. Niistä on helppo tarkistaa jälkeenpäin, mitä milläkin hyllyllä tai käytävällä on tapahtunut tiettyyn kellonaikaan. (Maskulin 2001, 21.) Hälytin voidaan piilottaa hintaetikettiin tai tuotteeseen jopa niin huomaamattomasti, ettei edes henkilökunta havaitse sitä, ellei tiedä sen olemassaoloa (Ihanus 2002, 32). Myymälän kassalla hälytin deaktivoidaan eli saatetaan pois toiminnasta. Jos aktiivisella hälyttimellä varustettu tuote yritetään viedä kassan ohi, turvaportti hälyttää ja henkilökunnan on helppo ottaa kiinni epärehellinen asiakas. (Heinimäki 2006, 133.)

Hälyportteja voidaan käyttää yrityksen mainostilana. Niihin saa laitettu niin sanottuja hälyporttihuppuja, joissa mainostetaan jotakin myymälän tuotetta. Hälytysjärjestelmällä voidaan siis vaikuttaa myymälän myyntiin nostavasti. Tuotesuojaus on hyvä vahvistus kameravalvonnan rinnalle. Varkailta menee huomattavasti enemmän aikaa tuotteen varastamiseen, kun he yrittävät rikkoa hälyttimiä, jolloin kameravalvonta ehtii paremmin ottaa kuvaa. Oikein valitulla tuotesuojauksella voidaan parantaa tuotteiden esillepanoa myymälässä. Asiakkaat arvostavat sitä, että tuotteet ovat hyvin esillä ja he voivat tutustua niihin. Nykyisin onkin tuotesuojauksia hankittaessa enemmänkin tarve lisätä myyntiä, eikä pelkästään vähentää hävikkiä. (Pisto 2012, 22 - 24.)

Varkauksia voidaan estää myös sijoittamalla varkausherkät tuotteet lukolliseen lasikaappiin. Tämä saattaa tosin laskea kyseisten tuotteiden myyntiä, koska tuote ei ole helposti saatavilla ja asiakkaalla ei ole välttämättä aikaa odotella myyjää paikalle. (Finne & Kokkonen 2005, 281.) Varkauhävikkiä voidaan pienentää sijoittamalla partakoneenterät, CD-levyt, meikit sekä muut pienet, kalliit

ja helposti rahaksi muutettavat tuotteet henkilökunnan helposti valvottavaan paikkaan, esimerkiksi kassan läheisyyteen (Retail 2008, 96).

Henkilökunta voi ehkäistä varkaushävikkiä tervehtimällä jokaista asiakasta. Asiakas kokee tällöin, että hänet on huomioitu ja häntä saatetaan seurata. Suunniteltu varkaus saattaa jäädä toteuttamatta. Henkilökunnan kannattaa myös kiinnittää erityistä huomiota asiakkaisiin, joilla on mukanaan reppu tai laukku ja pyytää heitä näyttämään sen sisältö kassalla. (Retail 2008, 95.) Vähittäiskauppojen pidennetyt aukioloajat antavat varkaille paremmin tilaisuuden toimia, koska iltaisin kaupoissa on vähemmän henkilökuntaa. Henkilökunnalla ei yksinkertaisesti ole aikaa varkausvalvontaan, koska kilpailu asiakaspalvelussa tiukkenee ja asiakkaita pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. (Ihanus 2002, 32 - 34.)

Vartijan näkyvä läsnäolo ennalta ehkäisee näpistyksiä. Kaupan kannattaakin panostaa vartiointiliikkeen palveluun vilkkaimpina myyntipäivinä, kuten perjantai-iltoina ja lauantapäivinä. Vartijan läsnäolo antaa varkaille mielikuvan, että kyseisestä kaupasta ei ole helppo varastaa. (Pentti 2006, 14 - 15.) Vartijan on oltava osa kaupan palvelukokonaisuutta, vaikka päätavoitteena onkin myymälävarkauksien ehkäiseminen. Hänelle voidaan siis osoittaa muitakin tehtäviä, esimerkiksi asiakaspalvelua sekä ostoskori- ja -kärryjen järjestelyä. Turvallisuustehtävien hoitaminen ei kuitenkaan saa häiriintyä. Kohtelias vartija on helposti lähestyttävissä asiakkaan näkökulmasta. Hyvä vartija lisää turvallisuuden tunnetta sekä asiakkaiden että myymälän henkilökunnan keskuudessa. Palvelualtis vartija vähentää kaupan hävikkiä. (Ruoho 2012, 22 - 24.)

Kriminologiaprofessori Martin Gillin mukaan myymälähenkilökunnan varastelua on vaikea tutkia, koska he tuntevat myymälän valvontajärjestelmän ja osaavat käyttää niiden heikkouksia hyväkseen. Varastelu on heille asiakkaita helpompaa, sillä tilanteita on jatkuvasti tarjolla ja kiinnijäämisen riski on pieni. Signaaleja, joihin kannattaa Gillin mukaan kiinnittää huomiota, ovat: työntekijöiden jatkuva myöhästely, "poissaolevuus", runsas tupakointi työaikana, ylikorostunut positiivinen asenne työnantajaan tai konfliktit sekä heikko kommunikaatio esimiesten kanssa. Henkilökunnan varkauksia voidaan vähentää kameravalvonnalla, ilmiäntopalkkioilla sekä pistokokeen luontoisilla tarkastuksilla työvuorojen pää-

tyttyä. Hävikin vähentämisessä tärkeitä kehityskohteita ovat henkilökunnan oikeudenmukaisempi palkkaus ja esimiesten parempi koulutus. (Tolonen 2009, 20 - 22.)

Rekrytoinnilla on suuri merkitys henkilökunnan tekemien varkauksien ehkäisemiseksi. Työhaastattelussa tulee ottaa selvää hakijan aikaisempi työhistoria ja koulutustausta. Haastattelijan pitää voida varmistua, että hakijan kertomat tiedot ovat totta. On myös selvitettävä, onko hakijan omat tavoitteet linjassa kauppiaan ja yrityksen tavoitteiden kanssa. Hälytysmerkkinä voidaan pitää, jos hakija on salamyhkäinen ja peittelee menneisyytään. (Ruoho 2012, 22 - 24.)

Kaupat sijoittavat keskimäärin 0,33 prosenttia liikevaihdostaan hävikin estoon. Tästä keskimäärin 55 prosenttia käytetään vartijoiden ja muun turvahenkilöstön palkkaamiseen ja 32 prosenttia turvallisuustekniikkaan, kuten valvontakameroiden ja tavaroihin liitettävien hälyttimien hankkimiseen. (Tolonen 2009, 20 - 22.)

Jokaisen kauppiaan olisi tunnettava oman myymälänsä varkaushävikin rakenne, jotta voitaisiin suunnitella tehokas varkauksientorjuntaratkaisu. Varkauksien vähentäminen on pitkäjänteistä työtä ja se vaatii kärsivällisyyttä. Hyviin tuloksiin päästään vasta jonkin ajan kuluttua ja onnistuneiden toimenpiteiden vaikutus näkyy ajan kuluessa yrityksen tuloksessa. (Ruoho 2012, 22 - 24.)

Myymäläturvallisuus, markkinointi ja hävikinesto ovat kokonaisvaltaisia asioita, joiden pitäisi kulkea käsi kädessä. Myymälän pitäisi toimia tehokkaasti hävikin estossa, olla viihtyisä ja motivoida ostamiseen. Tavoitteiden yhteensovittaminen saattaa tuntua ristiriitaiselta. Myymälää pitää pohtia kokonaisuutena, yhdessä eri tehtäviä hoitavien ihmisten kesken. Vähittäiskaupan myyjäkoulutukseen voisi sisällyttää hävikineston ja myymälävaraiden havaitsemisen. Kaikkien asiakkaiden suhteen on oltava valppaana, sillä myymälävarkaita on vaikea tunnistaa. Myyjän voi kouluttaa tunnistamaan myymälävaras esimerkiksi käyttäytymisen perusteella. (Tolonen 2009, 20 - 22.)

3.3.5 Omavalvonta

Omavalvonnalla tarkoitetaan sitä, että myymälä itse valvoo ja varmistaa tuotteidensa laadun ja turvallisuuden sekä myyntiolosuhteiden asianmukaisuuden.

Omavalvonta perustuu lakiin ja alan viranomaiset valvovat sen toteutumista. Omavalvontaa ohjaavat lainsäädännön lisäksi PTY (Päivittäistavarakauppa ry) sekä myymälöiden omat ohjeet ja tarkennukset. (Pty 2.)

Omavalvonta on vähittäiskaupassa tärkeä osa hävikinhallintaa. Yrityksen on laadittava omavalvontasuunnitelma ja toteutettava sitä käytännössä. Tärkeimpiä valvottavia kohteita hävikin kannalta ovat kylmälaitteiden lämpötilojen tarkkailu, päiväysmerkintöjen tarkkailu sekä myymälässä tapahtuva ruoan valmistus ja pakkaaminen. Vastaanottotarkastuksessa kannattaa kiinnittää huomiota päiväysmerkintöihin, pakkausten kuntoon ja puhtauteen sekä helposti pilaantuvien elintarvikkeiden lämpötilaan. Kylmäketju ei saa katketa missään vaiheessa. Kaupan toimiva omavalvontajärjestelmä paitsi pienentää elintarvikehävikkiä myös lisää kuluttajien luottamusta ja tyytyväisyyttä elintarvikkeiden ja palvelun laatuun. Hävikin pienetessä toiminnan tuloksellisuus kasvaa ja yhteistyökumppaneiden ja valvontaviranomaisten luottamus kauppaa kohtaan paranee. (Retail 2008, 111 - 113.)

3.3.6 Automaattinen tilausjärjestelmä

Tuotteiden tilaaminen on viime vuosina kehittynyt huomattavasti. Vielä joitain vuosia sitten myymälät tekivät eri tuoteryhmien ja eri toimittajien tilauksia useilla eri välineillä. (Finne & Kokkonen 2005, 293.)

Nykyisin useimmilla vähittäiskaupoilla on käytössään automaattinen tilausjärjestelmä. Tuotetäydennys perustuu todelliseen myyntitietoon eikä pitkän aikavälin ennusteisiin tai varmuusvarastoihin. Tilausta ei tee myymälähenkilökunta, vaan sen muodostaa kassajärjestelmä toteutuneen myynnin ja menekkiennusteiden avulla. Automaattisessa tilausjärjestelmässä jokaiselle tuotteelle asetetaan niin sanottu saldo- tai hälytysraja, jonka alle mentäessä järjestelmä tilaa lisää tuotetta automaattisesti. (Finne & Kokkonen 2005, 294 - 296.) Automaattiset tilausjärjestelmät ovat kehittyneet viime vuosina paljon. Uusimmat järjestelmät eivät pohjaudu toteutuneeseen myyntiin, vaan siitä muodostettuun kysyntäennusteeseen. Ennusteet sovitetaan tuleviin sesonkeihin, kampanjoihin ja tuotejulkistuksiin. (Relexsolutions.)

Automaattisella tilaamisella saavutetaan useita hyötyjä. Työmäärä myymälässä vähenee ja tilaustarkkuus paranee. Automaattinen tilaus ei ole riippuvainen myymälähenkilökunnan tarkkaavaisuudesta tai huolimattomuudesta. Tuote ei jää vahingossa tilaamatta tai sitä ei tilata liikaa. Automaattinen tilausjärjestelmä ottaa myös huomioon takavarastossa olevat tuotteet, joten tuotteita ei pääse unohtumaan takavarastoihin ja liian suuria varastomääriä ei pääse syntymään. Myyntihävikkiä ei synny, koska tuote ei pääse loppumaan kesken. Mitä suurempi on tuotteen kysynnän vaihtelu, sitä suurempi on mahdollisuus, että kysyntä ylittääkin odotetun ja johtaa tuotteen loppumiseen. Tällaisten tuotteiden varmuusvarastoa kannattaa nostaa. (Finne & Kokkonen 2005, 294 - 296.) Uusimmat järjestelmät laskevat itse kysynnän vaihtelun ja korjaavat sillä ennustetta. Järjestelmien avulla varastosaldot pienenevät, tuotteiden hyllysaatavuus paranee, myynti maksimoituu ja sesongin jälkeinen jäännösvarasto pienenee. Täydennystilausten automatisointi on nopea tapa optimoida toimitusketjua ja parantaa yrityksen kannattavuutta. (Relexsolutions.)

Automaattiseen tilausjärjestelmään liittyy myös huonoja puolia, jotka vaikeuttavat sen käyttöönottoa tai vähentävät sen käyttökelpoisuutta. Automaattinen tilausjärjestelmä on riippuvainen tuotesaldojen oikeellisuudesta. Tuotesaldo pienenee, kun asiakas ostaa tuotteen ja se rekisteröityy kassajärjestelmään. Jos tuote esimerkiksi varastetaan eli syntyy tunnistamatonta hävikkiä, tuotteen saldo ei pienene, eikä siten myöskään synny uutta tilausta. Automaattisiin tilausjärjestelmiin on yleensä mahdollista asettaa tietynsuuruinen kerroin kuvaamaan hävikin osuutta menekistä. Tämä on kuitenkin vain keskimääräinen arvio, joka ei välttämättä ole lähelläkään todellista tilannetta. (Finne & Kokkonen 2005, 296.)

4 Kannattavuus

Yrityksen ja siten myös vähittäiskaupan ehdoton edellytys on kannattavuus. Vain kannattava yritys voi antaa omistajilleen riittävän korvauksen heidän uhrauksistaan. Kannattavuuteen vaikuttavat sekä yrityksen hankinnat että yrityksen myynnit. Myyntiä olisi saatava aikaan mahdollisimman paljon, mutta samalla hankinnat olisi saatava pidettyä kurissa. (Mäkinen & Söderström 2003, 139.)

4.1 Tuotot ja kustannukset

Kannattavuus määritellään tuottojen ja kustannusten erotuksesta syntyväksi tulokseksi, joko voitoksi tai tappioksi:

Tuotot
- Kustannukset
<hr/>
= Kannattavuus; voitto (tappio)

Kuva 2. Kannattavuus. (Sakki 2003, 38)

Vähittäiskaupan varsinaisen toiminnan tuotot syntyvät tavaroiden myymisestä asiakkaille. Sijoitus- ja rahoitustuottoja sekä satunnaisia tuottoja ei pidä ottaa huomioon yrityksen varsinaisen toiminnan kannattavuutta arvioitaessa. Kustannukset syntyvät, kun tavaroiden tuottamisessa käytetään erilaisia tuotannontekijöitä. Vähittäiskaupan kustannuksista merkittävimpiä ovat tavarahankinnoista, kuljetuksista, palkoista ja muista henkilöstömenoista, vuokrista, sähköstä ja mainonnasta aiheutuvat kustannukset. (Tomperi 2010, 8 - 9.)

Hyvä kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys on pystynyt kattamaan kaikki menonsa ja omistajille on jäänyt riittävä voitto. Yrityksen arvo nousee, jos voittoa jätetään jakamatta. Tappio taas merkitsee sitä, että yrityksen arvo laskee eikä omistajille voida jakaa voittoa. Yrityksen toiminta voidaan joutua lopettamaan. (Tomperi 2010, 8.)

Mitä enemmän syntyy voittoa, sitä kannattavampaa on yrityksen toiminta. Voittoa voidaan pitää korvauksena yrittäjän riskistä. Jos tuotot ovat kustannuksia pienemmät, yritys tuottaa tappiota ja toiminta on kannattamatonta. Absoluuttinen kannattavuus tarkoittaa sitä, että kannattavuus ilmaistaan euromääräisenä voittona tai tappiona tietyltä ajanjaksolta. Suuren yrityksen tulisi tuottaa voittoa enemmän kuin pienen yrityksen. Suhteellinen kannattavuus tarkoittaa sitä, että lasketaan, montako prosenttia voitto on esimerkiksi myyntituotoista tai toimintaan sidotusta pääomasta. Tällöin voidaan verrata eri kokoisten yritysten kannattavuutta keskenään. Prosenttiluku on hyödyllinen verrattaessa yrityksen

kannattavuuden kehitystä eri vuosina. Voittoprosentti lasketaan myyntituotoista seuraavasti:

$$\text{Voittoprosentti} = \frac{\text{Voitto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100 \%$$

Kuva 3. Voittoprosentti. (Tomperi 2010, 18)

Kannattavuus, oli se sitten hyvä tai huono, on yrityksen toimintatapojen ja henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon tulos. Kustannuksiin kiinnitetään yleensä ensimmäisenä huomio, jos yrityksen tulos ei ole tyydyttävä. Kannattavuuden parantamisessa kannattaa miettiä, mitkä ovat huonoja ja mitkä hyviä kustannuksia. Hyvät kustannukset tukevat yrityksen liiketoimintaa ja edistävät tuottojen hankkimista. (Sakki 2003, 39.) Hävikki luokitellaan huonoksi kustannukseksi, koska siitä aiheutuu yritykselle menoa, mutta tuottoa ei synny ollenkaan.

4.2 Katetuottolaskenta

Kannattavuutta tarkasteltaessa laaditaan yleensä katetuottolaskelma, josta saadaan selville yrityksen katetuotto ja tulos. Katetuottolaskentaa käytetään tulosuunnittelun ja hinnoittelun tukena. Katetuotto lasketaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset (myytäväksi tarkoitettujen tavaroiden hankintakustannukset) ja tulos saadaan vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset (palkat, vuokrat, poistot, korot, mainonta ym.):

$$\begin{array}{l} \text{Myyntituotot} \\ - \text{Muuttuvat kustannukset} \\ \hline = \text{Katetuotto} \\ - \text{Kiinteät kustannukset} \\ \hline = \text{Tulos (voitto tai tappio)} \end{array}$$

Kuva 4. Katetuotto ja tulos. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 67 - 68)

Yrityksen tulisi siis saada katetuottoa vähintään kiinteiden kustannusten ja voitotavoitteiden verran. Markkinointiyritykset eli tukkuliikkeet ja vähittäiskaupat myyvät toisten yritysten valmistamia tuotteita omille asiakkailleen. Kannattavuuden ratkaisevat tuotteiden menekki, tuotteista syntyvä kate ja kauppaliikkeen omat muut kustannukset. Myös hinnoittelu ja alennuspolitiikka vaikuttavat kannattavuuteen. Kaikki tuotteet eivät ole kannattavuudeltaan samanlaisia. Kauppaliikkeen on kyettävä seuraamaan kannattavuuttaan erikseen osastoittain, tuotteittain, tuoteryhmittäin, myyntipiireittäin, asiakkaittain ja niin edelleen. Markkinointiyrityksen toiminta käsittää myynnin ohella myös markkinointitoimenpiteitä sekä tavaroiden ostamista, varastointia ja kuljettamista. Näillä kaikilla on vaikutusta yrityksen kustannuksiin ja myyntiin eli samalla myös sen kannattavuuteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 75.)

Markkinointiyrityksen yksi tärkeimmistä kannattavuuden tunnusluvuista on bruttotuotto tai -kate, joka on myyntihinnan ja hankintahinnan erotus. Bruttotuotto-prosentti kertoo bruttotuoton suhteessa tuotteiden myyntituottoihin. Katelaskennassa voidaan kohdistaa yrityskokonaisuutta pienemmille vastualueille niiden omia kiinteitä erilliskustannuksia, esimerkiksi henkilöstö-, tila- ja kalustokustannuksia. Yritykselle voidaan laatia analyyttisen tuloslaskelman peruskaava:

Myyntituotot
- Myytyjen tuotteiden hankintakustannukset
= Bruttotuotto
- Muut muuttuvat kustannukset
= Myyntikate
- Kiinteät erilliskustannukset vastualueittain
= Erilliskate vastualueittain
- Kiinteät yhteiskustannukset
= Tulos

Kuva 5. Analyyttisen tuloslaskelman peruskaava. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 75)

Vähittäiskaupassa tavaroiden hinnoittelussa käytetään hinnoittelukertoimia, joiden avulla tuotteet hinnoitellaan. Hinnoittelukerroin on luku, jolla tuotteen hankintahinta kerrotaan sen myyntihinnan määrittämiseksi. Eri tuoteryhmillä käytetään eri hinnoittelukertoimia, mutta samankin ryhmän tuotteissa saatetaan käyttää eri kertoimia. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 74.)

Katetuottoprosentti kertoo, kuinka monta prosenttia katetuotto on myyntituotoista eli liikevaihdosta:

$$\text{Katetuotto-\%} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100 \%$$

Kuva 6. Katetuottoprosentti. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 43)

Katetuottolaskenta sopii hyvin lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. Lyhyellä aikavälillä muuttuvien kustannusten oletetaan pysyvän kutakin yksikköä kohti saman suuruisena, vaikka myynnin tai valmistuksen määrä jonkin verran vaihtelisikin kuukaudesta toiseen. Myös kiinteiden kustannusten yhteismäärän oletetaan pysyvän samana, vaikka toiminta-aste jonkin verran muuttuisikin. (Tomperi 2010, 23.)

Katetuottoprosentti voidaan laskea myös tuotekohtaisesti. Eri tuotteiden katetuotoissa saattaa olla huomattaviakin eroja. Elintarvikkeiden katetuottoprosentit ovat yleensä paljon pienempiä kuin tekstiilien tai käyttötavaroiden katetuottoprosentit. Hyväkatteisia tuotteita ei siis tarvitse myydä niin paljon kuin pienikatteisia tuotteita saman katetuoton saamiseksi. Jos katetuottoa syntyy ainoastaan kiinteiden kulujen verran eli katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret, puhutaan kriittisestä pisteestä. Yritykselle ei jää voittoa mutta ei myöskään synny tappiota. Kriittinen piste voidaan laskea joko euroina tai kappaleina:

$$\text{Kriittinen piste (€)} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto prosentti}} \times 100 \%$$

Kuva 7. Kriittinen piste euroina. (Mäkinen ym. 2004, 44)

$$\text{Kriittinen piste (kpl)} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto yksiköltä}}$$

Kuva 8. Kriittinen piste kappaleina. (Mäkinen ym. 2004, 44)

Varmuusmarginaali kertoo eron nykyisen myynnin ja kriittisen pisteen eli nollatulokseen johtavan myynnin välillä. Jos varmuusmarginaali on positiivinen, nähdään, paljonko myynti voi nykyisestään laskea, ennen kuin yritys lakkaa tuottamasta voittoa eli joudutaan kriittiseen pisteeseen. Jos varmuusmarginaali on negatiivinen, nähdään paljonko myynnin on noustava, ennen kuin päästään kriittiseen pisteeseen eli nollatulokseen. (Tomperi 2010, 29.)

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{nykyinen myynti} - \text{kriittinen myynti}$$

Kuva 9. Varmuusmarginaali. (Tomperi 2010, 29)

Varastoon on monesti sitoutunut merkittävä osa yrityksen pääomasta. Markkinointiyrityksen tavoitteena onkin saada tavarat nopeasti kiertämään. Kierto kuvaa varastoon sidotun pääomankäytön tehokkuutta. Mitä nopeampi tavaroiden kierto on, sitä parempana pidetään varaston hallintaa ja sitä tehokkaammin varastoon sidottu pääoma tuottaa yritykselle tulosta. (Karrus 2003, 174 - 176.) Varaston kiertonopeus lasketaan kaavalla:

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{vuosimyynti hankintahinnoin}}{\text{keskivarasto hankintahinnoin}}$$

Kuva 10. Varaston kiertonopeus. (Kinkki & Isokangas 2009, 121)

Laskemalla varaston kiertonopeus saadaan tietää, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu vuoden aikana. Kiertonopeus voidaan laskea koko varastolle tai kullekin tuoteryhmälle tai tuotteelle erikseen. Varaston kiertonopeudet ovat erilaisia eri toimialoilla eli ne ovat vertailukelpoisia vain saman toimialan yritysten kesken. (Kinkki & Isokangas 2009, 121.) Kiertonopeus riippuu kaupan strategiasta. Varaston kierto saattaa jäädä hitaaksi, jos strategiana on myydä korkeahintaisia ja -katteisia tuotteita suppealle asiakaskunnalle. Suuren myyntivolyymien ja tavaranopean kierron mahdollistaa perushyödykkeille asetettavat alhaiset myyntihinnat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 76.)

Varaston kiertoaika ilmoittaa, kuinka kauan tavara tai raaka-aine on keskimäärin varastossa:

$$\text{Varaston kiertoaika (pv)} = \frac{365}{\text{kiertonopeus}}$$

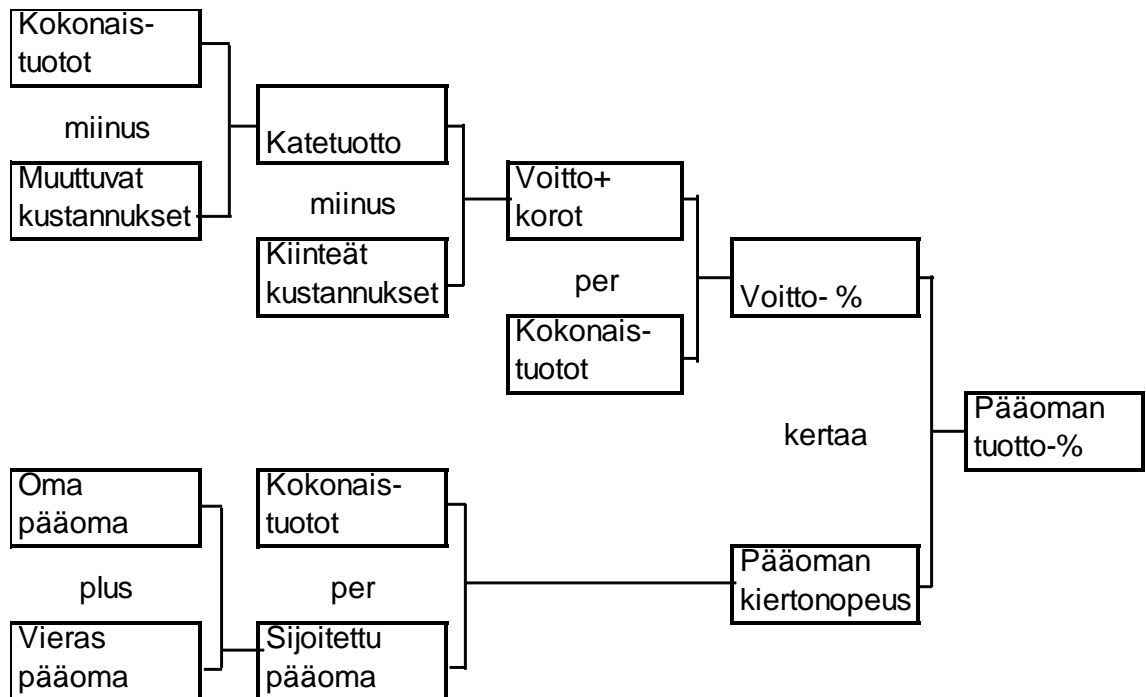
Kuva 11. Varaston kiertoaika. (Kinkki & Isokangas 2009, 121)

4.3 Pitkän tähtäyksen kannattavuus

Pitkän tähtäyksen kannattavuutta mitataan pääoman tuottoasteella. ROI (return on investment) eli pääoman tuottoaste saadaan suhteuttamalla yrityksen liikevoitto sijoitettuun pääomaan. Se kertoo, kuinka paljon yritystoimintaan sijoitetulla pääomalla saadaan tulosta aikaan. Kannattavuus on sitä parempi, mitä suurempi luku on. Pääoman tuottoasteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat myyntituotot, kustannukset sekä sijoitettu pääoma. ROI voidaan jakaa kahteen eri osatekijään: liikevoittoprosenttiin ja pääoman kiertonopeuteen. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009, 152.)

Sijoitetun pääoman tuottoaste kertoo, kuinka yrityksen sijoitettu korollinen vieras ja oma pääoma on saatu tuottamaan. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti tulisi olla vähintään yrityksen vieraalle pääomalle maksaman koron suuruinen. Oman pääoman sijoittajat vaativat kuitenkin korkeampaa tuottoa riskisille oman pääoman sijoituksilleen, joten hyvällä kannattavuustasolla toimivan yrityksen sijoitetun pääoman tuoton tulisi nousta selvästi lainakorkoja suuremmaksi. Pääoman

tuottoprosenttia käytetään paitsi selvittäessä suunniteltujen toimenpiteiden vaikutusta kannattavuuteen myös yritystutkimukseen. (Haverila ym. 2009, 153.) Kuvassa 12 on esitetty sijoitetun pääoman muodostama pääoman tuottoprosentin laskentatapa :

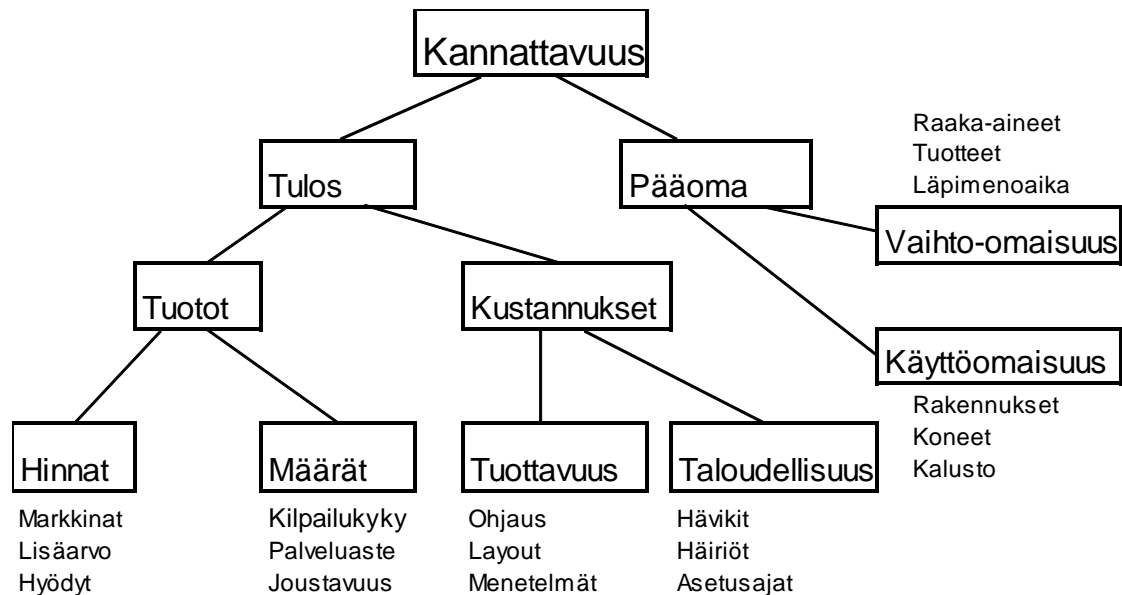


Kuva 12. Pääoman tuottoprosentin muodostuminen. (Haverila ym. 2009, 152)

4.4 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen tulos paranee, jos tuottoja saadaan lisää tai kustannuksia saadaan pienennettyä. Kannattavuutta voidaan parantaa myyntihintoja nostamalla, myyntimäärää lisäämällä, muuttuvia yksikkökustannuksia tai kiinteitä kustannuksia alentamalla. Monituoteyrityksessä kannattavuutta voidaan parantaa siirtämällä toiminnan painopistettä keskimääräistä paremmin kannattavien tuotteiden suuntaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 72.) Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan muuttaa yksi kerrallaan siten, että muut tekijät eivät muutu. Kannattavuuden parantaminen ei kuitenkaan ole ihan niin yksinkertaista. Esimerkiksi myyntihinnan nousu vähentää myyntimäärää ja muuttuvien kustannusten alentaminen saattaa johtaa tuotteen laadun huononemiseen. (Tomperi 2010, 46.) Vähittäiskauppa voi parantaa kannattavuuttaan esimerkiksi vähentämällä hävikkiherkkien tuotteiden osuutta tuotevalikoimassaan.

Seuraavasta kuvasta voidaan tarkastella yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kannattavuutta parannetaan vaikuttamalla kannattavuuden perusteisiin: sidottuun pääomaan, tuottavuuteen, taloudellisuuteen, myynnin määrään ja tuotteiden hintaan. (Kannattavuus.)



Kuva 13. Kannattavuuden parantaminen. (Kannattavuus.)

5 Case: Yritys X

Case Yritys on vähittäiskauppa, jolla on useita toimipisteitä Suomessa. Tutkimuksessa tarkastellaan hävikin syntymisen syitä ja vaikutusta kannattavuuteen Yrityksen yhdessä toimipisteessä. Jos hävikin syyt saadaan selville, sitä on helppompaa hallita ja näin parantaa kaupan kannattavuutta. Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan tiedostettua hävikkiä eli sitä, minkä myymälähenkilökunta on havainnut ja kirjannut Yrityksen varastojärjestelmään. Inventoinnissa esille tullut tiedostamaton hävikki on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Alennushävikki on myös jätetty tutkimuksesta pois, koska Yrityksen järjestelmästä ei ollut mahdollista saada tuoteryhmätasoisia raportteja alennushävikistä.

Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa kemikaliot, pukeutuminen, jalkineet, laukut, työkalut, sähkötarvikkeet, kodinkoneet, viihde-elektroniikka, vapaa-ajan tuotteet, taloustavarat, sesonkituotteet, puutarhatuotteet, lemmik-

kieläinten ruoat, kuiva-elintarvikkeet, juomat sekä suppea valikoima leipää ja pakattua kalaa.

Yrityksen tuotteet jaetaan yhteentoista päätuoteryhmään:

- Teknokemia
- Pukeutuminen
- Taloustarvike ja sesonki
- Sisustus ja kodintekstiili
- Elintarvike
- Työkalu ja sähkötarvike
- Urheilu ja vapaa-aika
- Kodintekniikka ja viihde
- Käyttötarvikkeet
- Palvelut
- Tukkukauppa.

Suurin osa tuotteista tulee Yrityksen omalta keskusvarastolta. Automaattinen myymälä täydennys ASR (Automatic Store Replenishment) tilaa tuotteet keskusvarastolta myymälään myynnin mukaan. Myyntiennusteen pohjana on tuotteen aiempi myyntikäyttäytyminen. Automaattisesta tilausjärjestelmästä on Yritykselle paljon hyötyä. Se lisää myyntiä, koska saatavuus paranee, eikä synny "ei oo -myyntiä". Myös tavaroiden kierto paranee ja varastoarvo pienenee. ASR vapauttaa myymälässä aikaa kuormien purusta asiakaspalveluun ja kampanjoiden esille laittoon. Tavarakuormat toimitetaan myymälään yön aikana viisi kertaa viikossa.

Kampanjatuotteita myymälähenkilökunta voi tilata käsipäätteellä keskusvarastolta tarpeen mukaan. Suoraan toimittajalta tilaukset tehdään käsipäätteellä muun muassa leivistä, juomista, pakasteista, kananmunista sekä wc- ja talouspapereista. Kukat tilataan suoraan toimittajalta joko puhelimitse tai sähköpostilla. Jäätelöiden tilaus tehdään Internetin kautta. Pakatut kalat inventoidaan määräjain ja määrät ilmoitetaan toimittajalle faxilla. Toimittaja tekee saldojen perusteella uuden tilauksen. Lisäksi on joitakin tuoteryhmiä, joihin toimittajan edustaja

käy määrääjain tekemässä tilauksen. Yrityksellä on siis automaattisen tilausjärjestelmän rinnalla monia muitakin tilausmuotoja.

5.1 Tiedostamaton hävikki

Yrityksellä on käytössä kiertävä inventointi: tuotteet inventoidaan tuoteryhmittäin inventointikalenterin mukaan. Pääasiallisesti jokainen tuoteryhmä inventoidaan kerran vuodessa, mutta hävikkiherkimmät tuotteet neljä kertaa vuodessa. Hävikkiherkimmiksi tuoteryhmiksi Yrityksessä luokitellaan elintarvikeosastolta kahvit, työkaluosastolta puukot ja veitset, teknokemian osastolta käsikäyttöiset partakoneet ja niiden terät, kodintekniikan ja viihteen osastolta musiikkiäänitteet, nauhoitetut kuvanauhat, videopelit sekä taloustarvikeosastolta littalan mikit, kulhot ja maljakot. Nämä tuotteet ovat tunnistetusti herkkiä varkauksille sekä toimitustapojensa vuoksi myös prosessivirheille. Näiden tuoteryhmien vastaanottotarkastuksessa, käsittelyssä ja myynnissä on noudatettava erityistä huolellisuutta.

Inventoinnissa sattuu usein näppäily- tai laskuvirheitä, vaikka laskija yrittäisi olla huolellinen. Virheiden määrä lisääntyy, jos samaa tuoteryhmää on laskemassa useita henkilöitä tai jos samaa tuoteryhmää inventoidaan monena päivänä. Inventointivirheiden määrää lisää myös se, että jos samaa tuotetta on useammassa eri paikassa. Välinpitämättömät asiakkaat saattavat jättää koriinsa keräämiään tuotteita kaupassa väärälle osastolle. Tällöin on vaarana tulla inventointivirhe, jos inventoidaan vain esimerkiksi yksi osasto kerrallaan. Väärälle osastolle jätetty tuote jää kokonaan pois laskuista. Jos tätä tuotetta ei myöhemmin lisätä saldoille, sen oletetaan kadonneen ja se luokitellaan hävikiksi. Kaupan henkilökunnan tulee olla koko ajan valppaana ja viedä aina havaitsemansa tuote oikealle paikalleen. Yrityksen intrasta tulostetaan joka päivä Päivittäin selvitettävät varastotapahtumat -raportti, josta nähdään inventoiduille tuotteille tapahtuneet saldomuutokset. Jos jonkin tuotteen saldo on inventoinnissa muuttunut merkittävästi suuntaan tai toiseen, tehdään tarkastusinventointi.

Varkaudet ovat hävikin suurin aiheuttaja, mutta ne jäävät useimmissa tapauksissa todistamatta. Varkauksista vain murto-osa on tiedostettua hävikkiä. Jos henkilökunta ei huomaa varkautta tai löydä tuotteen tyhjää pakkausta, jää vain

arvailujen varaan, minne tuote on hävinnyt. Nämä salaperäisesti kadonneet tuotteet tulevat ilmi inventointierroissa. Niistä ei voida varmasti sanoa, ovatko ne joutuneet varkaiden viemiksi vai onko tuotteiden saldo ollut ennen inventointia väärin. Tässä opinnäytetyössä ei tutkita Yrityksen tiedostamatonta hävikkiä.

5.2 Tiedostettu hävikki

Yrityksellä on käytössä syykoodit, joihin kirjataan myytäväksi kelpaamattomat tuotteet. Hävikkiraportista näkee kuukausitasolla, kuinka paljon mitäkin tuotetta on kirjattu hävikkiin ja mikä on kirjauksen syy. Tiedostetun hävikin syykoodeja ovat: rikkoutuneet, havaittu myymälävarkaus, pilaantuneet tuoretuotteet, päiväsvanhat elintarvikkeet, myytäväksi kelpaamattomat kukat sekä kuljetusvaurio, jonka on aiheuttanut Yrityksen oma toiminta (ei siis ulkopuolinen tavarantoimittaja).

Yrityksellä on myös käytössä hyvityssyykoodit, joihin kirjataan joko kokonaan tai osittain hyvitetävät tuotteet. Hyvityssyykoodeja ovat: rikkoutuneet (saadaan hyvitys), ser-kierrätys (viallisten sähkö- ja elektroniikkaromun poisto saldoilta), takaisinvento (virheellinen tuote) ja asiakaspalautus (tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet).

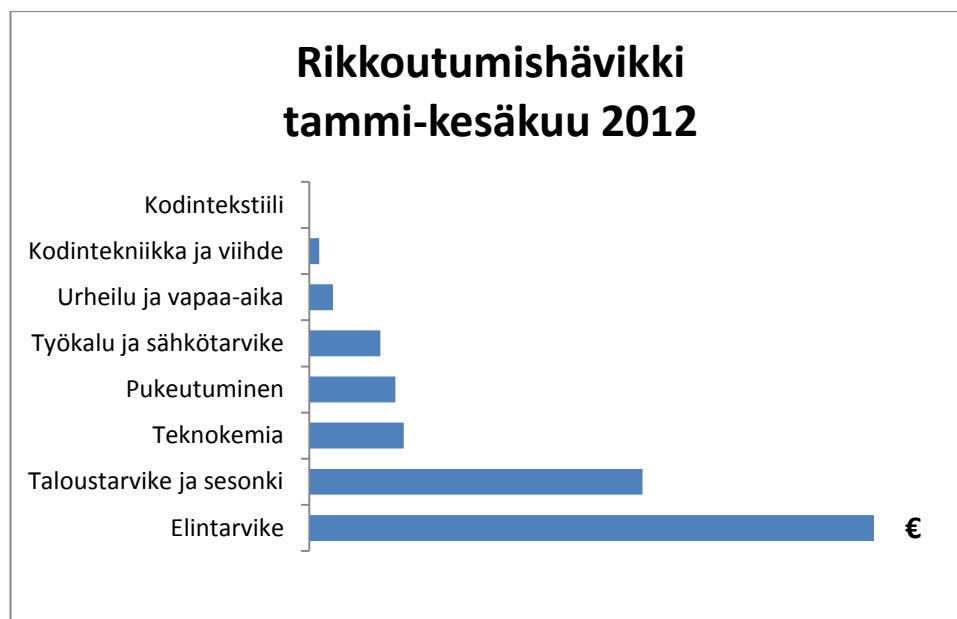
Tässä tutkimuksessa käsitellään tiedostetun hävikin syykoodeihin kirjattuja tuotteita. Sen lisäksi päätettiin ottaa mukaan hyvityssyykoodiin asiakaspalautus (tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet) kirjatut tuotteet. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska suurimmasta osasta asiakaspalautuksista ei saada hyvitystä eikä hyvitetystä tuotteista ollut mahdollista saada raporttia. Ser-kierrätys sen sijaan päätettiin jättää pois tutkimuksesta, vaikka tähän syykoodiin kirjatusta tuotteista ei kaikista saada hyvitystä. Tällä ratkaisulla toivottiin päästävän mahdollisimman lähelle todellista tiedostetun hävikin määrää.

Tutkimuksessa analysoitiin Yrityksen myynti- ja hävikkiraportteja vuodelta 2012. Tammi-kesäkuun sekä heinä-joulukuun raporteista poimittiin joitakin tuoteryhmiä, joissa oli prosentuaalisesti kyseisen tuoteryhmän myyntiin nähden eniten tiedostettua hävikkiä. Euromääräiset myynnit ja hävikit on tästä työstä poistettu toimeksiantajan pyynnöstä. Liitteeseen 1 on koottu taulukkomuotoon hävikkiraportteista alku- ja loppuvuoden hävikit osastoittain ja syykoodeittain. Liitteeseen

2 on koottu taulukkomuotoon alku- ja loppuvuoden myyntiraporteista osastokohtaiset myynnit myyntikatteineen ja myyntikateprosentteineen. Liitteistä 1 ja 2 on poistettu kaikki luvut toimeksiantajan pyynnöstä.

5.2.1 Rikkoutuneet, ei hyvitystä

Tuote kirjataan hävikkiin syykoodilla rikkoutuneet, kun se on mennyt myymälässä rikki, eikä siitä saada toimittajalta hyvitystä. Rikkoutunut tuote myydään mahdollisuuksien mukaan asiakkaalle puoleen hintaan. Täysin myyntikelvoton tuote kirjataan hävikkiin ja heitetään roskeen. Tuotteen rikkoutumiseen on monia syitä. Ulkomailta tilatuissa tuotteissa saattaa olla rikkoutuneita jo kauppaan tullessa. Tavarantoimittaja ei hyvitä yksittäisiä rikkoutuneita tavaroita. Kotimaiset tavarantoimittajat yleensä hyvittävät yksittäisetkin virheelliset tuotteet, joten niistä reklamoidaan välittömästi kuorman purkamisen jälkeen. Tuote saattaa rikkoutua myyjän huolimattomasta toiminnasta. Myyjä saattaa esimerkiksi avata myyntieräpakkauksen huolimattomasti mattoveitsellä, jolloin myyntierän päälimmäinen tuote menee rikki. Tällöin hävikki on kaupan vastuulla. Myös asiakkaat saattavat vahingossa pudottaa tavaroita hyllystä lattialle, jolloin ne menevät rikki. Kuviosta 5 voidaan tarkastella rikkoutumishävikin jakautumista eri osastoille tammi-kesäkuussa 2012:



Kuvio 5. Rikkoutumishävikki tammi-kesäkuussa 2012.

Tammi-kesäkuussa Yrityksen myynti oli yhteensä X €. Rikkoutumishävikkiä samalta ajalta oli yhteensä X € eli rikkoutumishävikin osuus koko myynnistä oli 0,10 %. Euromääräisesti eniten rikkoutumishävikkiä oli elintarvikeosastolla, yhteensä X €, mikä on 0,18 % koko elintarvikeosaston myynnistä (X €).

Elintarvikkeen hävikkiraporttia lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että tuoteryhmä jäätelöt aiheutti hävikkiä X €. Jäätelön myynti alkuvuodesta oli X € eli hävikki oli 18,55 % myynnistä. Kahvipakettien rikkoutumishävikki oli X € eli 0,25 % myynnistä (X €). Makeisten rikkoutumishävikki oli X € eli 0,10 % myynnistä (X €). Makeisten tuoteryhmää lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että pääsiäismakeisten rikkoutumishävikki oli X € eli 0,42 % pääsiäismakeisten myynnistä (X €). Leipomopakasteiden hävikki oli X € eli 10,77 % myynnistä (X €).

Elintarvikeosaston tuoteryhmävastaavien kanssa käydyssä keskustelussa tuli ilmi, että jäätelöiden suuri hävikki johtui tilausvirheestä. Jäätelöiden tilaukset tehdään Internetin kautta. Tilausta tehdessään myyjä oli olettanut tilaavansa jäätelöitä kappaleina, mutta tilaus lähtikin myyntierinä. Jäätelöitä toimitettiin myymälään moninkertainen määrä siihen nähden, mitä tilausta tehnyt myyjä tarkoitti. Jäätelöt eivät mahtuneet myymälän pakastealtaisiin, joten suurin osa tilauksesta lahjoitettiin myymälän naapurissa sijaitsevalle ala-asteelle. Tilanne olisi ollut korjattavissa siinä vaiheessa, kun tavarankuljettaja toi jäätelöt myymälän varastoon. Jos hän olisi pyytänyt henkilökunnalta kuittauksen toimittamista jäätelöistä, virhe olisi huomattu heti ja kuljettaja olisi voinut palauttaa tavarrantoimittajalle ylimääräiset jäätelöt. Tässä tapauksessa tilausvirhe huomattiin vasta sitten, kun kuljettaja oli kylmäautoineen poistunut paikalta. Myymälähenkilökunnalta vaaditaan tarkkuutta tilausten tekemisessä. On oltava tarkkana, tilaanko tuotteita kappaleina vai myyntierinä.

Kahvien rikkoutumishävikki johtui pehmenneistä paketeista. Kahvipaketit tuodaan myymälään myyntilavoilla. Tuoteryhmävastaavan mukaan myymälässä ei tapahdu pakettien rikkoutumista, vaan paketit ovat olleet rikki jo myymälään tuotaessa. Pehmeät paketit poistetaan myynnistä ja sisältö tyhjennetään biojätteisiin. Osa pehmenneistä kahvipaketeista päätyy henkilökunnan omaan käyttöön taukokuoneeseen. Pääsiäismakeisten rikkoutumishävikkiin yleisin syy ovat asiakkaat. Pääsiäismunat ovat herkkiä rikkoutumaan. Asiakkaat mielellään pen-

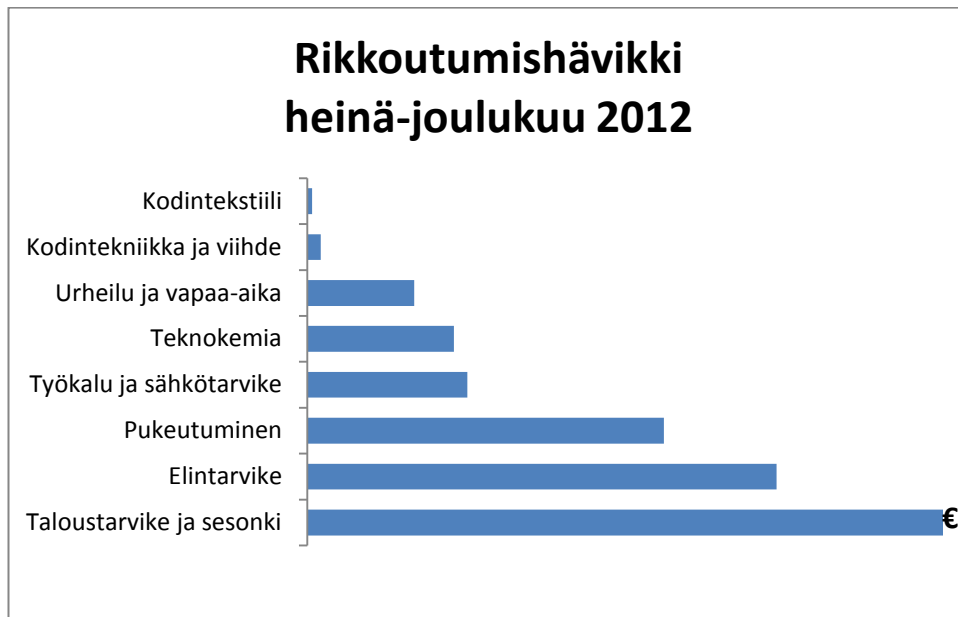
kovat ja puristelevat niitä, jolloin ne menevät rikki. Leipomopakasteiden hävikki johtui siitä, että pakastin oli hajonnut yön aikana ja Almondy-kakut olivat ehtineet sulaa. Näihin elintarvikeosaston rikkoutumishävikkeihin ei olisi myymälähenkilökunta voinut vaikuttaa.

Toiseksi eniten rikkoutumishävikkiä oli taloustarvikkeen ja sesongin osastolla, jossa hävikkiä oli X € eli 0,19 % osaston myynnistä (X €). Taloustarvikkeen ja sesongin osastolla eniten rikkoutumishävikkiä oli tuoteryhmässä puutarhakoristeet, piha- ja parvekelaatikot, jossa hävikkiä oli X € eli 2,30 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Pihakalusteiden rikkoutumishävikki oli X € eli 4,47 % myynnistä (X €). Lelujen hävikki oli X €, koriste-esineiden X € ja lyhtyjen X €.

Taloustavaraosaston tuoteryhmävastaavan kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että puutarhakoristeiden hävikistä suuri osa johtuu siitä, että tuotteet ovat olleet rikki jo myymälään tuotaessa. Puutarhapatsaat on pakattu ruskeisiin pahvilaatikoihin. Jokainen patsas on pakattu omaan pikkulaatikkoon ison laatikon sisälle ja suojana on käytetty joko styroksia, kuplamuovia tai paperia. Näiden tuoteryhmien tuotteet tulevat ulkomailta, ja ne ovat todennäköisesti kuljetuksen aikana menneet rikki. Rikkoutuneista tuotteista ei saada hyvitystä. Samoin koriste-esineissä ja lyhdyissä on monesti rikkoutuneita jo myymälään tuotaessa. Myymälähenkilökunnan kannattaa antaa palautetta rikkoutuneista tuotteista Yrityksen osto-organisaatioon, jotta rikkoutumishävikkiin voidaan puuttua jo tavaravirran yläpäässä. Sisäänostajat voivat ottaa yhteyttä toimittajiin, joiden toimituksissa on toistuvasti valmiiksi rikkinäisiä tuotteita. Joitain tuotteita on mennyt rikki, kun myyjä tai asiakas on pudottanut tuotteen lattialle.

Lelujen rikkoutumiseen ovat useimmiten syynä välinpitämättömät vanhemmat, jotka antavat lastensa leikkiä leluosastolla ilman valvontaa. Lapset repivät myyntipakkauksia auki, minkä jälkeen tuotteet eivät välttämättä ole enää myyntikuntoisia. Rikotuissa pakkauksissa olevat ehjät lelut myydään mahdollisuuksien mukaan puoleen hintaan poistopöydästä. Myymälähenkilökunta voi vaikuttaa lelujen rikkoutumishävikkiin olemalla läsnä osastolla silloin, kun siellä on lapsia ilman vanhempiaan, mutta tämäkään ei aina ole mahdollista.

Seuraavasta kuviosta näkyy rikkoutumishävikin jakautuminen eri osastoille heinä-joulukuussa 2012:



Kuvio 6. Rikkoutumishävikki heinä-joulukuussa 2012.

Heinä-joulukuussa Yrityksen myynti oli yhteensä X €. Rikkoutumishävikkiä samalla ajalla oli yhteensä X € eli rikkoutumishävikin osuus koko myynnistä oli 0,06 %. Heinä-joulukuussa oli siis huomattavasti vähemmän rikkoutumishävikkiä suhteessa myyntiin kuin tammi-kesäkuussa.

Loppuvuodesta eniten rikkoutumishävikkiä oli taloustarvikkeen ja sesongin osastolla, jossa hävikkiä oli yhteensä X €, mikä on 0,14 % koko taloustarvike-osaston myynnistä (X €). Taloustarvikkeen ja sesongin hävikkiraporttia lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että suurin rikkoutumishävikin aiheuttaja oli tuoteryhmä kukkasipulit, mukulat ja juurakot, joissa hävikkiä oli yhteensä X €, mikä on 8,36 % kukkasipuliryhmän myynnistä (X €). Koska kyseessä on sesonkituote, joka on myynnissä keväästä syksyyn, kannattaa tätä tuoteryhmää seurata koko vuoden osalta. Koko vuonna kukkasipuleiden, mukuloiden ja juurakoiden myynti oli X € ja hävikkiä oli X € eli 4,81 %. Kyseisen tuoteryhmän myyntikateprosentti on X % eli hävikki aiheutti X €:n myyntikatteen menetyksen. Myös loppuvuonna oli puutarhakoristeissa, piha- ja parvekelaatikoissa rikkoutumishävikkiä, yhteensä X € eli 1,19 % myynnistä (X €). Lelujen hävikki oli X € ja lyhtyen X €.

Taloustavaraosaston vastaavan myyjän kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että myymälä ei ole voinut vaikuttaa kukkasipulien suureen hävikkiin. Myymättä jääneet kukkasipulit, mukulat ja juurakot on syksyllä kirjattu hävikkiin ja heitetty roskiin, koska kyseessä on sesonkituote, joka ei säily seuraavaan vuoteen. Yrityksen osto-organisaatio jakaa keskusvarastolta kukkasipulit myymälöihin keskitetysti, joten myymälähenkilökunta ei ole voinut vaikuttaa tilattuihin määriin. Tuotteet olivat olleet myymälässä näyttävästi esillä ja kampanjahinnat selvästi näkyvillä, joten esille laitto ei ole voinut vaikuttaa ennakoitua pienempään myyntiin. Keskusteluissa todettiin, että kukkasipuleita jää yleensä joka sesongin jälkeen myymättä jonkin verran. Myymälähenkilökunta aikoo ottaa yhteyttä sisäänostajaan ja selvittää, voitaisiinko tilausmääriä tulevaisuudessa pienentää ja näin vähentää tuoteryhmän hävikkiä. Puutarhakoristeiden ja -ruukkujen rikkoutumisessa oli sama ongelma kuin alkuvuonnakin eli suurin osa oli ollut rikki jo kauppaan saapuessaan. Samoin lelujen rikkoutumiseen olivat jälleen syynä myymälässä leikkivät lapset.

Elintarvikeosaston rikkoutumishävikki oli X € eli 0,06 % osaston myynnistä (X €). Hävikki jakautui melko tasaisesti elintarvikkeen eri tuoteryhmiin. Kahvipaketien hävikki oli X € eli 0,27 % kahvin myynnistä (X €). Pehmenneitä kahvipaketteja on siis ollut alku- ja loppuvuonna suunnilleen saman verran.

Myymälän eri osastojen tuoteryhmävastaavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että rikkoutumishävikkiä aiheuttaa paljon se, että asiakkaat repivät pakkauksia auki nähdäkseen tuotteen ja saadakseen hypistellä sitä. Monesti pakkaus repeää niin pahasti, ettei tuotetta voida enää myydä. Erityisesti elintarvikeosaston myyjät olivat havainneet, että venäläiset asiakkaat ovat innokkaita repimään tuotepakkauksia auki. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä osta repimäänsä pakkausta vaan valitsee hyllystä ehjän pakkauksen. Jos henkilökunta huomaa asiakkaan tuhoavan myyntipakkauksen repimällä, kyseinen pakkaus voidaan ostattaa asiakkaalla. Myymälässä on eri osastoilla huomautuslappusia, joissa lukee: "Avatessasi pakkauksen olet ostovelvollinen" ja sama myös venäjäksi. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan aina halua noudattaa kehotusta.

5.2.2 Havaittu myymälävarkaus

Tuote voidaan kirjata varastetuksi ainoastaan siinä tapauksessa, että myymälästä löytyy tuotteen tyhjä pakkaus tai hintalaput. Tällöin voidaan varmuudella päätellä tuotteen joutuneen varkaan käsiin. Jos varas saadaan kiinni, mutta hän on rikkonut tuotteen pakkauksen myyntikelvottomaksi, kirjataan tuote varastetuksi. Myymälävarkauksissa on se ongelma, että vain murto-osa niistä havaitaan. Näpistelijät ovat kekseliäitä piilottamaan varastamiensa tuotteiden tyhjät pakkaukset, ettei myymälähenkilökunta niitä välttämättä löydä. Tällöin tuotteet jäävät kirjaamatta varastosaldoihin ja vasta inventaariossa havaitaan tuotteiden puuttuminen.

Yrityksellä on käytössä tehokas tuotesuojajärjestelmä ja tallentava kamera-valvonta. Tuotesuojauksia ovat esimerkiksi kovahälyttimet, tarrahälyttimet, hälykotelot ja niin sanotut hämähäkkihälyttimet (spider). Usean tuoteryhmän tuotteet tulevat toimittajalta valmiiksi lähdesuojattuina. Tämän lisäksi myymälässä käy City-Patroll kiertävä vartija eli vartija on satunnaisesti paikalla siten, ettei kukaan pysty arvioimaan vartijan liikkeitä.

Kuviosta 7 voidaan tarkastella havaittujen myymälävarkauksien jakautumista eri osastoille tammi-kesäkuussa 2012:



Kuvio 7. Havaitut myymälävarkaudet tammi-kesäkuussa 2012.

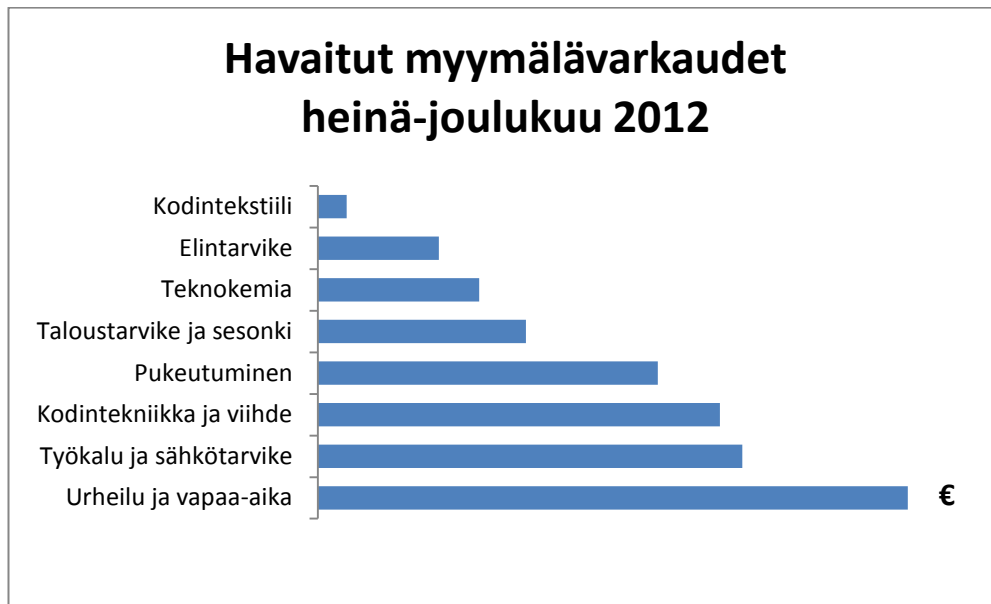
Tammi-kesäkuussa tunnistettua varkaushävikkiä oli X €, mikä on 0,05 % koko alkuvuoden myynnistä. Euromääräisesti eniten havaittuja myymälävarkauksia oli urheilun ja vapaa-ajan osastolla, jossa varkaushävikkiä oli X €, mikä on 0,27 % kyseisen osaston koko alkuvuoden myynnistä (X €). Urheilu ja vapaa-ajan osaston hävikkiraporttia lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että kalastustarvikeosastolta on varastettu vieheitä, pilkkejä ja siimoja yhteensä X €:n arvosta, mikä on 1,11 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä. Prosentuaalisesti eniten varkaushävikkiä urheilu- ja vapaa-ajan osastolla oli Marttiini-puukoissa, joita oli lähtenyt varkaatten mukaan kuusi kappaletta, yhteensä X €:n arvosta. Marttiini-puukkojen myyntiin nähden (X €) varkaushävikin osuus oli 6,46 %.

Urheilu ja vapaa-ajan osastoa prosentuaalisesti enemmän varkaushävikkiä oli kodintekniikan ja viihteen osastolla, jossa hävikki oli X €, joka on 0,35 % kyseisen osaston myynnistä (X €). Hävikkiraporttia lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että kodintekniikan ja viihteen osastolla hävikkialttiimpia tuotteita olivat parranajokoneet ja kuulokkeet. Parranajokoneiden varkaushävikki oli X €, mikä on 3,90 % parranajokoneiden myynnistä (X €). Kuulokkeiden varkaushävikki oli X €, mikä on 3,29 % kuulokkeiden myynnistä (X €).

Kolmanneksi eniten varkaushävikkiä alkuvuonna oli työkalun ja sähkötarvikkeen osastolla, jossa hävikki oli X €. Osastolta oli varastettu muun muassa pieniä autotarvikkeita ja poranteriä. Pukeutumisen osaston varkaushävikki oli X €. Eniten oli varastettu naisten vaatteita. Teknokemian osaston varkaushävikki oli X €. Osastolta varastettiin muun muassa ihovoiteita, koruja ja meikkejä. Taloustarvikkeen osastolta oli varastettu muun muassa Fiskarsin keittiötyövälineitä.

Kappaleessa 5.1 mainituista hävikkiherkistä tuotteista ainoastaan kodintekniikan ja viihteen osastolta oli kirjattu varastetuksi cd- ja dvd-levyjä yhteensä X €. Tästä tuoteryhmästä kaikki yli 20 € maksavat tuotteet suojataan hälykotelolla tai hälytarralla. Kotelokaan ei aina estä varkauksia; myymälästä löytyy rikottuja koteloita, joiden sisältö on varastettu. Koska rikotun kotelon sisällöstä ei ole tietoa, tuotetta ei voida kirjata varastetuksi. Tämän tuoteryhmän varkaushävikki tuleekin yleensä selville vasta inventaariossa.

Seuraavasta kuviosta nähdään havaittujen myymälävarkauksien jakautuminen eri osastoille heinä-joulukuussa 2012:



Kuvio 8. Havaitut myymälävarkaudet heinä-joulukuussa 2012.

Heinä-joulukuussa tunnistettu varkaushävikki oli X €, mikä on 0,03 % loppuvuoden myynnistä. Sekä euromääräisesti että prosentuaalisesti eniten varkaushävikistä kärsi urheilu- ja vapaa-ajan osasto. Osaston varkaushävikki oli X €, mikä on 0,22 % koko osaston myynnistä (X €). Hävikkiraporttia lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että kalastustarvikeosaston vieheiden, pilkkien ja siimojen varkaushävikki oli X €, mikä on 0,92 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Marttiini-puukkojen varkaushävikki loppuvuonna oli X €. Puukkojen myynti oli X € eli varkaushävikki oli 3,24 %.

Urheilu- ja vapaa-ajan osaston varkaushävikki on hieman pienentynyt loppuvuodesta alkuvuoteen verrattuna. Uistimien, pilkkien ja siimojen varkaushävikki laski 1,11 %:sta 0,92 %:iin. Tämä on ongelmallinen tuoteryhmä. Tuotteet ovat pieniä ja helposti taskuun sujutettavia. Tuoteryhmävastaavan kanssa käydysessä keskustelussa todettiin, että tämän tuoteryhmän tuotteet tulevat myymälään valmiiksi lähdesuojattuina. Varkaat ovat tähän varautuneet ja osaavat ottaa tuotteet pakkauksistaan pois. Myymälässä on myös tallentava kameravalvonta. Varkaat osaavat varautua tähänkin; tuotteet mennään purkamaan pakkauksistaan sellaiseen paikkaan, mihin kameravalvonta ei yllä. Osastolla on muutamia

tiettyjä paikkoja, joista myymälähenkilökunta löytää tuotteiden tyhjiä pakkauksia varkaiden jäljiltä. Tästä asiasta kannattaa ottaa yhteyttä Yrityksen turvallisuusosastoon, koska turvakameroiden paikkoja ja suuntauksia olisi hyvä muuttaa.

Marttiini-puukkojen varkaushävikki pieneni puolella loppuvuodesta alkuvuoteen verrattuna. Tuoteryhmävastaavan kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että myös puukot tulevat myymälään valmiiksi lähdesuojattuina. Näiden tuoteryhmien varkaushävikkiin on vaikea löytää ratkaisua. Kalastustarvikkeiden varkaushävikkiä pienentäisi se, että lähdesuoja olisi itse tuotteessa eikä pakkauksessa. Suojauksen tulisi olla huomaamaton ja vaikeasti irrotettava. Asiakkaiden huomioimisella ja tuotesijoittelulla voitaisiin saada hävikkiä pienennettyä.

Kodintekniikkaosaston varkaushävikki oli X € eli 0,20 % osaston myynnistä (X €). Varkaudet olivat kohdistuneet samoihin tuoteryhmiin kuin alkuvuonnakin. Kuulokkeiden varkaushävikki oli X € eli 1,68 % myynnistä (X €). Parranajokoneiden varkaushävikki oli X € eli 1,37 % myynnistä (X €). Kodintekniikkaosaston kuulokkeiden varkaushävikki pieneni alkuvuoden 3,29 %:sta loppuvuoden 1,68 %:iin. Kuulokkeiden varkaushävikki johtuu nappikuulokkeiden katoamisesta. Varastetuista kuulokkeista jää vain pakkaukset jäljelle. Tuoteryhmävastaavan kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että kuulokkeiden varkaushävikkiä voitaisiin estää laittamalla kuulokkeet hälykoteloon tai viemällä ne kassojen läheisyyteen myyntiin. Parranajokoneiden varkaushävikki pieneni 3,90 %:sta 1,37 %:iin. Alkuvuonna parranajokoneet olivat myynnissä lukollisessa lasikaapissa, josta oli lukko rikki. Koska uutta lasikaappia ei saatu, tuoteryhmävastaava päätti suojata koneet niin sanotulla hämähäkkihälyllä. Tämä kannatti, koska hävikki selvästi pieneni.

Työkaluosaston varkaushävikki oli X € eli 0,05 % koko osaston myynnistä (X €). Tuoteryhmiä tarkasteltaessa havaittiin, että käsityökalujen ryhmästä Fiskarsin kirveiden varkaushävikki oli X € eli 2,91 % Fiskarsin kirveiden myynnistä (X €). Työkaluosaston vastaavan myyjän kanssa käydyssä keskustelussa tuli ilmi, että Fiskarsin kirveitä ei ole tuotesuojattu. Ne kannattaa ehdottomasti tulevaisuudessa suojata esimerkiksi vaijerilla varustetulla kovahälyttimellä.

Pukeutumisen osaston varkaushävikki loppuvuonna oli X €. Samoin kuin alkuvuonnakin eniten oli varastettu naisten vaatteita. Taloustarvikkeen varkaushävikki oli X €. Suurin osa taloustarvikkeen varkaushävikistä oli leluja. Teknokemian osastolta oli varastettu muun muassa hiusvärejä, ihovoiteita ja koruja.

Kappaleessa 5.1 mainituista hävikkiherkistä tuotteista oli kirjattu hävikkiin teknochemian osastolta yksi Gilletten partakone (X €), kodintekniikan osastolta yksi cd- ja kaksi dvd-levyä (X €) sekä litalan Muumiastioita (X €). Näiden tuotteiden todellinen varkaushävikki tulee ilmi vasta inventaariossa, koska tuotteet viedään usein pakkauksineen. Yrityksen turvallisuusosasto on antanut myymälähenkilökunnalle ohjeet hävikkiherkkien tuotteiden suojauksesta. Tuoteryhmävastaavien mukaan tuotteet on suojattu eri menetelmiä käyttäen annettujen ohjeiden mukaisesti.

5.2.3 Pilaantuneet tuoretuotteet

Tuote kirjataan hävikkiin syykoodilla pilaantuneet tuoretuotteet, kun tuote on pilaantunut myymälässä, eikä siitä saada hyvitystä toimittajalta. Leivät kuuluvat tähän ryhmään. Yleensä kyseessä on viimeinen käyttöpäivä. Tuotteet lajitellaan biojätteisiin. Edellisen päivän leivät myydään alennuksella.

Tammi-kesäkuussa elintarvikeosaston pilaantuneiden tuoretuotteiden hävikki oli X € eli 0,06 % koko osaston myynnistä (X €). Prosentuaalisesti hävikki vaikutti pieneltä, mutta hävikkiraporttia kannatti tarkastella lähemmin, koska yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu tuoretuotteista vain suppeat valikoimat tuoretta leipää, täytteellistä ja täytteetöntä kahvilleipää sekä pakattua kalaa. Tuoreen leivän pilaantumishävikki oli X €. Leipien myynti oli X € eli hävikin osuus oli 6,85 % myynnistä. Pullin leipien hävikki oli X € eli 16,08 % Pullin leipien myynnistä (X €). Fazerin leipien hävikki oli X € eli 2,26 % myynnistä (X €). Pakattujen kalatuotteiden pilaantumishävikki oli X € eli 0,18 % myynnistä (X €).

Heinä-joulukuussa elintarvikeosaston pilaantuneiden tuoretuotteiden hävikki oli X € eli 0,01 % koko osaston myynnistä. Tuoreen leivän hävikki oli X € eli 1,61 % leipäosaston myynnistä (X €). Fazerin leipien pilaantumishävikki oli X € eli 1,95 % myynnistä (X €) ja Pullin leipien hävikki oli X € eli 1,52 % myynnistä (X €). Pakattujen kalojen ja mätien pilaantumishävikki oli X € eli 0,09 % myynnistä (X €).

€). Voidaan todeta, että sekä tuoreen leivän että kalavalmisteiden pilaantumishävikki pieneni huomattavasti loppuvuonna.

Elintarvikeosaston vastaavien myyjien kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että tuoreen leivän hävikki saatiin pienenemään loppuvuonna sillä, että Pullin leipiä tilattiin kesän jälkeen vain joka toinen päivä. Leipien hävikki saatiin pienenemään X €, mutta samalla myynti laski X €. Prosentuaalisesti leipien hävikki pieneni 84,96 %, mutta myynti pieneni vain 20,13 %. Suhteellisesti leipien myynti kärsi yllättävän vähän, vaikka Pullin leipää tilattiinkin vain joka toinen päivä. Tässä kohtaa täytyy muistaa, että leipäosastolla on saattanut syntyä myyntihävikkiä eli leivät ovat loppuneet kesken päivän ja myyntiä on jäänyt saamatta. Myymälähenkilökunta voi vaikuttaa leipien hävikkiin seuraamalla myyntiä ja ennakoimalla tilausmäärät historiatietojen perusteella.

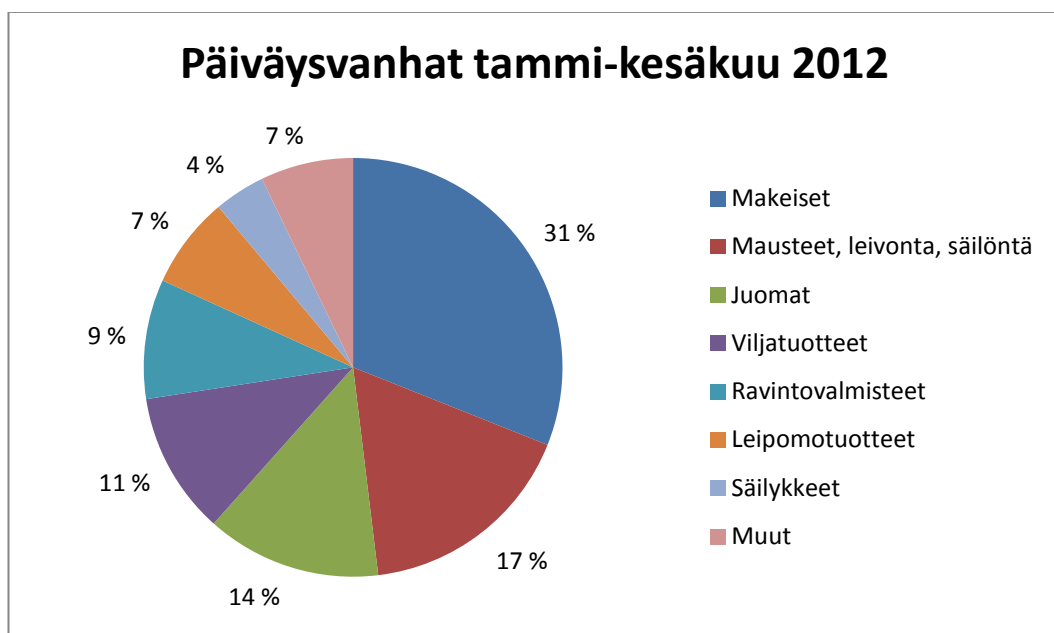
Pakattujen kalojen ja mätien pilaantumishävikki johtuu siitä, että asiakkaat ovat ottaneet niitä kylmäkaapista ja jättäneet huoneen lämpöön jollekin muulle osastolle, mistä niitä ei ole heti huomattu. Kalavalmisteista ei tule päiväyshävikkiä, koska toimittaja vie vanhenemassa olevat kalat ja mädit pois samalla, kun tuodut uudet myyntiin. Toimittaja hyvittää myymälälle pois viedyt tuotteet.

Elintarvikeosaston henkilökunta käy joka päivä tuoretuotteet läpi, ettei hyllyyn jää vanhoja päiväystuotteita. Viimeistä myyntipäivää edeltävänä päivänä myymälähenkilökunta hinnoittelee tuotteet punaisella -30 % -päiväysetiketillä tai osastovastaavan luvalla -50 % -päiväysetiketillä. Tuotteita ei saa myydä päiväyksen umpeuduttua, vaan ne lajitellaan jätteisiin. Tuotteita ei saa myöskään lahjoittaa tai antaa kolmannelle osapuolelle. Tuoretuotteissa parasta ennen ja viimeinen myyntipäivä -merkintöjen kanssa toimitaan samalla tavalla eli niitä ei myydä enää päiväyksen umpeuduttua. Päiväystuotteet tarroitetaan punaisella prosenttitarralla omalle hyllypaikalleen, jolloin asiakas näkee, mistä hinnasta alennus tulee. Kassalla käytetään syykoodia päiväystuote, kun tuotteen hintaa muutetaan käsin päiväyksen vuoksi. Henkilökunnan tulee ottaa huomioon myymälän kiinniolopäivät, jolloin tuotteiden hinnan alentaminen pitää aloittaa aiemmin.

5.2.4 Päiväysvanhat

Tuote kirjataan hävikkiin syykoodilla päiväysvanhat, kun sen parasta ennen päiväys on täyttynyt. Tähän ryhmään kuuluvat kaikki kuivaelintarvikkeet, mukaan lukien makeiset ja eläinten ruoat. Päiväysvanhat tuotteet lajitellaan jätteisiin. Jos parasta ennen päiväys huomataan ajoissa, voidaan tuote hinnoitella alennuksella -30 % tai -50 %.

Seuraavasta kuviosta nähdään, miten elintarvikeosaston päiväyshävikki jakautui eri tuoteryhmiin tammi-kesäkuussa 2012:

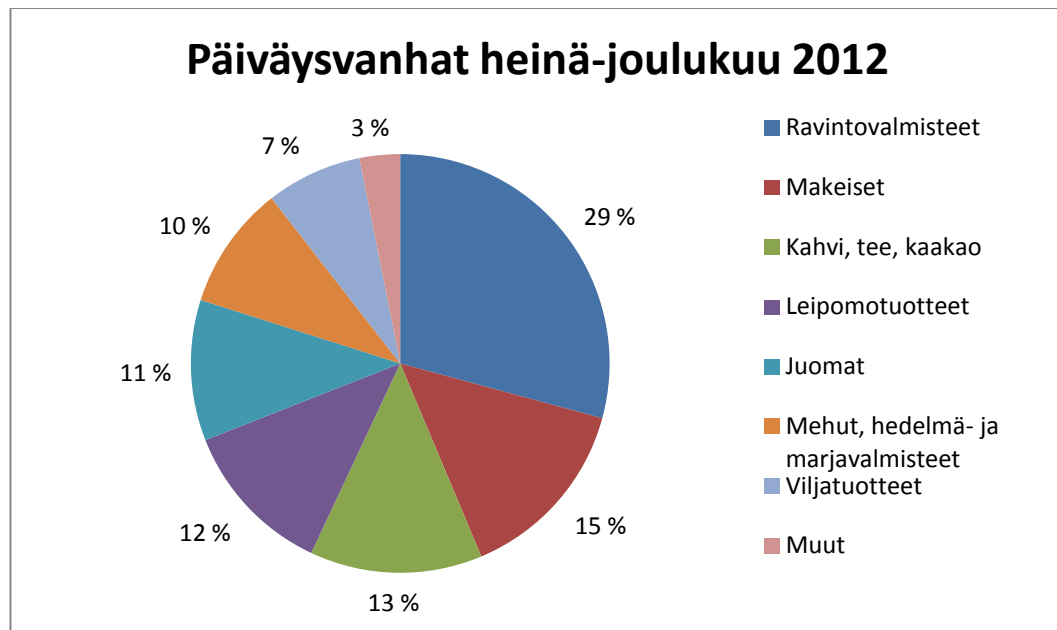


Kuvio 9. Päiväysvanhat elintarvikkeet tammi-kesäkuussa 2012.

Tammi-kesäkuussa päiväysvanhojen elintarvikkeiden hävikki oli X €. Elintarvikeosaston myynti oli X € eli hävikkiä oli 0,09 % osaston myynnistä. Eniten päiväysvanhoja oli makeisten tuoteryhmässä. Makeisten hävikki oli X € eli 0,13 % myynnistä (X €). Makeisissa eniten päiväyshävikkiä aiheuttivat Fazerin makeiset, joiden hävikki oli X €. Mausteet, leivonta ja säilöntäaine tuoteryhmän hävikki oli X € eli 0,75 % tuoteryhmän myynnistä (X €). Tähän ryhmään kuuluvien säilöntäaineiden päiväyshävikki oli X €, ja se johtui edelliseltä säilöntäkaudelta myymättä jääneistä ja vanhaksi menneistä Melatin-säilöntäaineista. Juomien päiväyshävikki oli X €, viljatuotteiden X €, ravintovalmisteiden X €, leipomotuot-

teiden X € ja säilykkeiden X €. Muille tuoteryhmille kertyi päiväyshävikkiä yhteensä X €.

Kuviosta 10 nähdään, miten elintarvikeosaston päiväyshävikki jakautui eri tuoteryhmiin heinä-joulukuussa 2012:



Kuvio 10. Päiväysvanhat elintarvikkeet heinä-joulukuussa 2012.

Heinä-joulukuussa päiväysvanhojen elintarvikkeiden hävikki oli X €. Elintarvikkeiden myynti oli loppuvuonna X € eli päiväyshävikin osuus myynnistä oli 0,16 %. Euromääräisesti päiväyshävikkiä oli yli puolet enemmän kuin alkuvuonna. Eniten päiväyshävikkiä oli tuoteryhmässä ravintovalmisteet. Ravintovalmisteiden hävikki oli X € eli 0,25 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Tähän ryhmään kuuluvien luontaistuotteiden päiväyshävikki oli X € eli 0,51 % luontaistuotteiden myynnistä (X €). Makeisten hävikki oli X € eli 0,12 % makeisten myynnistä (X €). Makeisista eniten päiväyshävikkiä oli Pandan makeisissa, joissa hävikkiä oli X €. Kahvin, teen ja kaakaon päiväyshävikki oli X € eli 0,26 % myynnistä (X €). Leipomotuotteiden (ei tuore leipä) päiväyshävikki oli X € eli 0,40 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Tähän ryhmään kuuluvien snack-tuotteiden hävikki oli X € eli 0,74 % myynnistä (X €). Juomien päiväyshävikki oli X €, mehujen X € ja viljatuotteiden X €. Muiden tuoteryhmien päiväyshävikki oli yhteensä X €.

Elintarvikeosaston vastaavien myyjien kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että heille on annettu Yrityksen osto-organisaatiosta selvät ohjeet, kuinka elintarvikehävikkiä tulee ennaltaehkäistä. Tuotteet hyllytetään FIFO (First in first out) -periaatteella eli uusimmat tuotteet laitetaan aina taakse ja vanhimmat eteen. Tietenkin tuotteen päiväys on tarkistettava hyllyttäessä, sillä aina tuotteet eivät välttämättä tule kauppaan päiväyksen mukaan oikeassa järjestyksessä. Hyllytysjärjestyksellä on suuri merkitys hävikin kannalta. Tuotteet, joissa päiväys lähestyy, kannattaa siirtää myyntiin hyllypaikan vasempaan reunaan hintaetiketin kohdalle, sillä siitä asiakas useimmiten tuotteen ostaa. Tietenkin on olemassa myös asiakkaita, jotka käyvät läpi jokaisen tuotepakkauksen ja valitsevat sen, jossa päiväys ulottuu pisimmälle.

Elintarvikeosastolla on käytössä päiväysvihko. Siihen myyjät merkitsevät tuotteet, joiden päiväysmerkintä on lähestymässä. Päiväyksiin on tällöin helpompi reagoida ajoissa, eikä hävikkiä pääse syntymään niin paljon. Päiväyksiä käydään läpi aina tuotteita hyllytettäessä sekä siistittäessä. Kaksi viikkoa ennen parasta ennen -päiväystä henkilökunta hinnoittelee tuotteet punaisella -30 % päiväysetiketillä. Viikkoa ennen päiväyksen umpeutumista tuotteet hinnoitellaan -50 % päiväysetiketillä. Myyntiä ei jatketa enää parasta ennen päiväyksen jälkeen. Myymättä jääneet tuotteet lajitellaan jätteisiin.

Kassalla käytetään syykoodia päiväystuote, kun tuotteen hintaa muutetaan käsin päiväyksen takia. Nämä annetut alennukset vaikuttavat tuotteiden myyntikatteisiin negatiivisesti, mutta on silti kannattavampaa myydä alennuksella kuin heittää tuotteet suoraan roskiin. Yrityksen kassajärjestelmästä ei ole mahdollista saada tietoa annetuista alennuksista tuoteryhmätasolla, joten tässä tutkimuksessa ei käsitellä alennushävikkiä.

Elintarvikkeiden vanhenemiseen on yleensä syynä tuotteiden liian hidas kierto, mutta syitä on muitakin. Elintarvikeosaston tuoteryhmävastaavien mukaan keskusvarastolta tulee toisinaan tuotteita, joilla on hyvin vähän myyntiaikaa jäljellä. Päiväys saattaa umpeutua jo viikon päästä. Lyhyen päiväyksen tuotteet on laitettava suoraan alennukseen, ja niistä syntyy Yritykselle alennushävikkiä.

Elintarvikeosaston hävikkiä ennaltaehkäistään myös pitämällä osasto siistinä, noudattamalla hyllykuvia, pitämällä oikeat valikoimaluokat, varmistamalla hälytysrajojen oikeellisuus sekä tilaamalla oikeat määrät tavaraa. Elintarvikkeiden kuntoa ja olosuhteita tarkkaillaan päivittäin. Elintarvikkeiden vastaanotosta, varastoinnista ja myynnistä annettuja omavalvontaohjeita noudatetaan. Omavalvontaan kuuluu muun muassa pakastealtainen ja kylmäkaappien lämpötilojen mittaaminen ja kirjaaminen kaksi kertaa viikossa.

5.2.5 Hävikki, kukat

Myyntikelvottomat kukat ja taimet kirjataan hävikkiin syykoodilla hävikki, kukat. Huonokuntoiset kukat ja taimet poistetaan myynnistä ja lajitellaan roskeen. Jos kukat ovat jo myymälään tullessa huonossa kunnossa, toimittaja hyvittää ne. Jos kukat ovat huonontuneet myymälässä, esimerkiksi kastelu on laiminlyöty, hävikki on myymälän vastuulla. Kukat on vaativa tuoteryhmä, koska ne tarvitsevat hoitoa lähes päivittäin. Varsinkin kesällä puutarhamyymälän ollessa auki kukkia on kasteltava päivittäin ja kuivuneita tai huonoksi menneitä lehtiä ja kukkia on nypittävä pois. Keväällä on yöhalla otettava huomioon. Puutarhamyymälän herkästi paleltuvat kukat ja kasvit on illalla peiteltävä harsolla paleltumisen estämiseksi. Tällä syykoodilla kirjataan saldoilta pois kaikki kukat, kasvit, taimet, puut ja pensaat. Myöhemmin käytetään tästä tuoteryhmästä yksinkertaisesti nimitystä kukat.

Talvisin valikoimaan kuuluvat viherkasvit, ruukkukasvit ja leikkokukat. Joulun alla myynnissä on joulukukkia ja pääsiäisen alla narsisseja ja muita pääsiäiskukkia. Kesäisin puutarhamyymälässä on myynnissä kesäkukkia, perennoja, koristetaimia ja -pensaita, havupuita, hyötypuita ja marjakasvien taimia. Kukat jaetaan neljään päätuoteryhmään: koristekasvien taimet, hyötypuut ja -pensaat, leikkokukat ja ruukkukasvit.

Tammi-kesäkuussa kukkien hävikki oli X €. Kukkien myynti oli X € eli hävikin osuus myynnistä oli 4,20 %. Leikkokukkien hävikki oli X € eli 43,42 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Ruukkukasvien hävikki oli X € eli 5,82 % myynnistä (X €).

Heinä-joulukuussa kukkien hävikki oli X €. Kukkien myynti oli X € eli hävikin osuus myynnistä oli 7,31 %. Leikkokukkien hävikki oli X € eli 61,73 % myynnistä (X €). Myyntiraportista voitiin todeta, että kaikista leikkokukkakimpuista, joita myynnissä on ollut, on tullut hävikkiä. Tuoteryhmän ruukkukasvit hävikki oli X €, mikä on 4,5 % kyseisen ryhmän myynnistä (X €). Tästä ryhmästä tuli euromääräisesti eniten, mutta suhteellisesti vähiten hävikkiä kaikista kukkien päätuoteryhmistä. Hävikkiprosentit jäivät yleensä alle kymmenen prosentin. Ainoastaan orkideoiden ja joulukaktusten hävikkiprosentit olivat yli kymmenen. Orkideoiden hävikki oli X € eli 17,57 % myynnistä (X €) ja joulukaktusten hävikki oli X € eli 14,41 % myynnistä (X €).

Tuoteryhmiä koristekasvien taimet sekä hyötypuut ja pensaat kannattaa tarkastella koko vuoden osalta, koska niiden sesonki on touko-heinäkuussa, joten hävikkikirjaukset tulevat suurimmalta osin vasta sesongin loputtua, kun myymättä jääneet huonokuntoiset kasvit heitetään pois. Koristekasvien hävikki oli X € eli 5,25 % niiden myynnistä (X €). Tähän tuoteryhmään kuuluvat havupuut, koristepensaat, ruusut, perennakasvit ja muut koristetaimet. Tässä tuoteryhmässä prosentuaalisesti eniten hävikkiä aiheuttivat koristepensaat, joiden hävikki oli X € eli 11,24 % myynnistä (X €) sekä perennat, joiden hävikki oli X € eli 7,98 % myynnistä (X €).

Hyötypuiden ja pensaiden hävikki oli X € eli 10,64 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Tässä ryhmässä eniten hävikkiä aiheuttivat omenapuut, joiden hävikki oli X € eli 23,77 % niiden myynnistä (X €).

Seuraavaan taulukkoon on koottu koko vuoden 2012 kukkien myynnit ja hävikit tuoteryhmittäin:

Koko vuosi 2012	Myynti €	Kate €	Kate %	Hävikki €	Hävikki %
Koristekasvien taimet	X	X	X	X	5,25
Hyötypuut ja pensaat	X	X	X	X	10,64
Leikkokukat	X	X	X	X	52,08
Ruukkukasvit	X	X	X	X	4,86
Yhteensä	X	X	X	X	5,45

Taulukko 2. Kukkien myynti ja hävikki koko vuosi 2012.

Taulukosta 2 voidaan todeta, että koko vuoden kukkien hävikki oli X € eli 5,45 % kukkien myynnistä (X €). Yrityksen tavoitteena on ollut pitää kukkien hävikki alle viiden prosentin. Hävikki ylitti tavoitteen niukasti, joten kukkien osalta on syytä miettiä hävikinhallintakeinoja. Myymälähenkilökunta tilaa kukat itse, ainoastaan kampanjaan tulevista kukista osto tekee myymälöihin ennakkotilaukset. Myymälä huolehtii itse lisätilauksista.

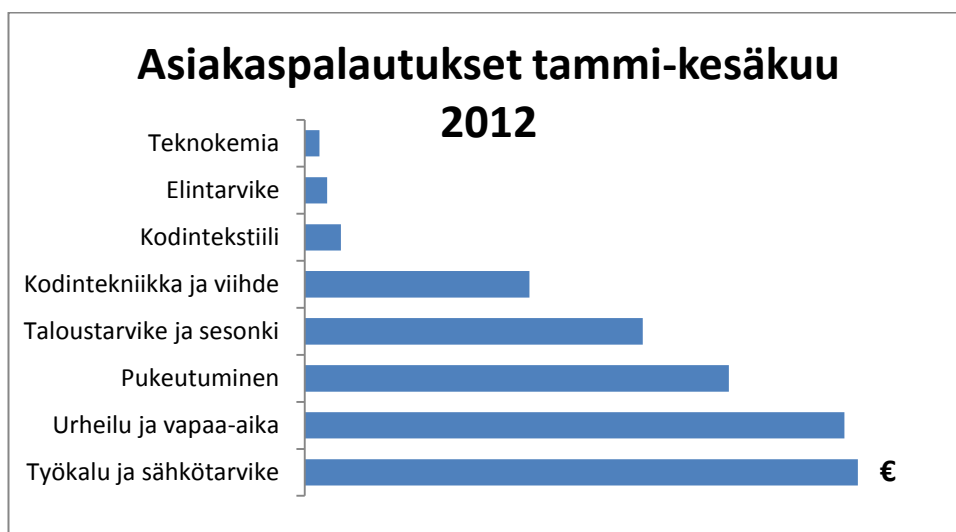
Tuoteryhmävastaavan kanssa keskusteltaessa todettiin, että tulevaisuudessa tilausmääriä kannattaa joissakin tuoteryhmissä miettiä tarkemmin ja joitakin tuoteryhmiä kannattaa ehkä jättää valikoimista kokonaan pois. Kannattaa keskittyä tuotteisiin, jotka ovat kampanjassa ja lehti-ilmoittelussa. Eniten hävikkiä aiheuttavien ryhmien tilauksia tulisi pienentää. Ensimmäisenä kiinnitettiin huomiota leikkokukkiin, joiden hävikkiprosentiksi koko vuoden osalta saatiin 52,08 %. Tämän tuoteryhmän ongelmana on niiden huono säilyvyys. Myymälässä ei ole kylmäkaappia leikkokukkien myyntiä varten. Kimppuja tilataan yleensä vain yksi myyntierä kerrallaan. Lämpimässä myymälätilassa myyntiaikaa on vain pari päivää, sillä sen jälkeen kimput alkavat lakastua. Myyntiä yritetään vielä tehdä -50 %:n alennuksella, mutta yli puolet leikkokukista päätyy roskeen. Leikkokukat ovat myynnissä hyvällä paikalla juuri ennen kassoja. Kylmäkaappiin investoiminen ehkä kannattaisi. Leikkokukista saisi hyvät myyntikatteet, jos ne saisi myytyä täydellä hinnalla. Hyötypuitten ja -pensaiden sekä koristepensaiden tilaami-

sessä kannattaa olla maltillisempi ja valikoimaa ehkä hieman supistaa, ettei hävikkiä syntyisi niin paljon.

Myymälähenkilökunta voi vaikuttaa kukkien hävikkiin tekemällä tilaukset menekin mukaan, hoitamalla niitä asianmukaisesti ja laittamalla kukat näyttävästi esille. Kesällä puutarhamyymälään kannattaisi käyttää voimavaroja aikaisempaa enemmän, siellä tulisi olla riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Asiantunteva myyjä osaa hoitaa kukkia oikein ja saa enemmän myyntiä aikaan ja näin hävikki pienenee. Kukkakuormien purkamiselle pöytiin olisi varattava riittävästi aikaa.

5.2.6 Asiakaspalautus tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet

Tuote kirjataan hävikkiin syykoodilla asiakaspalautus tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet, kun asiakas palauttaa myyntikelvottoman tuotteen. Tuote on voinut olla viallinen jo ostohetkellä, tai se on rikkoutunut välittömästi asiakkaan ottaessa tuotteen käyttöön. Jos tavarantoimittaja ei hyvitä tuotetta, se on kaupalle hävikkiä. Tähän syykoodiin kirjataan myös suoratoimituksena tulleet tuotteet, jotka ovat jo kauppaan saapuessaan olleet myyntikelvottomia. Kuten jo aiemmin todettiin, tällä syykoodilla kirjatuista tuotteista osasta saa hyvityksen toimittajalta. Hyvitetyistä tuotteista ei kuitenkaan ollut raporttia saatavilla, joten kaikki asiakaspalautukset on tässä tutkimuksessa laskettu hävikiksi. Kuviosta 11 nähdään, miten asiakaspalautukset tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet jakautuivat eri osastoille tammi-kesäkuussa 2012:

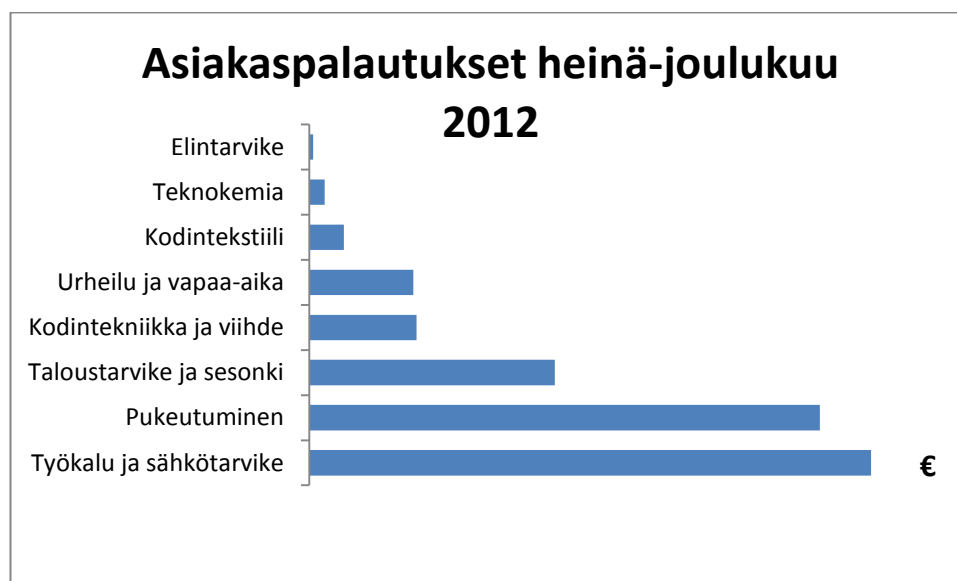


Kuvio 11. Asiakaspalautukset tammi-kesäkuussa 2012.

Tammi-kesäkuussa asiakaspalautuksia tai toimittajalta viallisena tulleita tuotteita oli X €, mikä on 0,05 % alkuvuoden myynnistä. Prosentuaalisesti eniten asiakaspalautuksia oli urheilun ja vapaa-ajan osastolla, jossa palautuksia oli X € eli 0,25 % osaston myynnistä (X €). Asiakaspalautuksia lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että potkukelkkojen, rattikelkkojen ja minisuksien hävikki oli X €, joka on 6,57 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Urheilun ja vapaa-ajan osaston vastaavan myyjän kanssa keskusteltaessa todettiin, että potkukelkoissa oli ollut valmistusvirhe ja ne vedettiin myöhemmin pois myynnistä.

Myös työkalun ja sähkötarvikkeen osastolla oli jonkin verran asiakaspalautuksia, yhteensä X € eli 0,09 % osaston myynnistä (X €). Hehku- ja purkauslampuja oli palautettu rikkoutumisen takia yhteensä X €:n edestä eli 0,54 % myynnistä (X €). Viallisten lvi-tarvikkeiden palautushävikki oli X € ja käsityökalujen X €.

Kuviosta 12 nähdään, miten asiakaspalautukset tai toimittajalta viallisena tulleet tuotteet jakautuivat eri osastoille heinä-joulukuussa 2012:



Kuvio 12. Asiakaspalautukset heinä-joulukuussa 2012.

Heinä-joulukuussa asiakaspalautuksia tai toimittajalta viallisena tulleita tuotteita oli X €, mikä on 0,04 % loppuvuoden myynnistä. Prosentuaalisesti eniten asiakaspalautuksia oli työkalun ja sähkötarvikkeen osastolla, jossa hävikki oli X €, mikä on 0,11 % koko osaston myynnistä (X €). Työkaluosaston hävikkiraporttia

lähemmin tarkasteltaessa havaittiin, että viallisten käsityökalujen palautushävikki oli X € eli 0,23 % myynnistä (X €). Prosentuaalisesti eniten asiakaspalautuksia oli tuoteryhmässä lvi -tarvikkeet, jossa hävikki oli X € eli 0,64 % myynnistä (X €). Hehku- ja purkauslamppujen hävikki oli X € eli 0,27 % kyseisen tuoteryhmän myynnistä (X €). Työkaluosaston vastaavan myyjän mukaan käsityökaluissa hävikkiä aiheuttavat vialliset sähkötyökalut. Ohjeistuksen mukaan jotkut tuotemerkit kirjataan hävikkiin syykoodilla asiakaspalautus, vaikka yleensä ottaen sähkötyökalut kirjataan syykoodilla ser-kierrätys. Vialliset hehku- ja purkauslamput tulisi kirjata saldoilta pois syykoodilla ser-kierrätys.

Toiseksi eniten asiakaspalautuksia oli pukeutumisen osastolla, yhteensä X € eli 0,06 % myynnistä (X €). Pukeutumisen osastolla eniten hävikkiä oli jalkineissa, yhteensä X € eli 0,17 % jalkineosaston myynnistä (X €). Lasten ja nuorten vaatteiden palautushävikki oli X € ja miesten vaatteiden X €. Jalkineosaston vastaavan myyjän mukaan jalkineita on palautettu, koska ne ovat menneet rikki heti käyttöönoton jälkeen. Pukeutumisen osaston vastaavan myyjän mukaan suurin osa tällä syykoodilla kirjatusta vaatteista on ollut rikki jo myymälään saapuesaan. Jos vaatteessa on pieni virhe, tuote myydään alennuksella.

5.2.7 Kuljetusvaurio

Tuote kirjataan hävikkiin syykoodilla kuljetusvaurio, jos se on vioittunut myyntikelvottomaksi matkan aikana keskusvarastolta myymälään. Tämä johtuu keskusvarastolla väärin pakatusta rullakosta, esimerkiksi särkyvä tuote on pakattu rullakossa alimmaiseksi tai rullakkoa ei ole kelmutettu asianmukaisesti.

Kuljetusvaurio-hävikkiä oli hyvin vähän koko vuonna. Tammi-kesäkuussa hävikkiä oli X € eli 0,003 % alkuvuoden myynnistä. Eniten kuljetusvaurioita oli elintarvikkeissa, X €. Heinä-joulukuussa kuljetusvauriot aiheuttivat hävikkiä X € eli 0,003 % loppuvuoden myynnistä. Myös loppuvuodesta hävikkiä oli eniten elintarvikkeissa, X €. Kuljetusvaurioiden vähäisestä määrästä voidaan päätellä, että keskusvarastolla on ammattitaitoista henkilökuntaa. Tavararullakot ovat yleensä olleet asianmukaisesti pakattuja, joten tuotteita ei ole kovin paljon rikkoutunut matkalla keskusvarastolta myymälään.

Tuoteryhmävastaavien kanssa keskusteltaessa tuli ilmi, että joissakin tapauksissa on vaikea päätellä, onko tuote rikkoutunut kuljetuksen aikana vai onko se ollut rikki jo pakkausvaiheessa. Tuote on todennäköisesti rikkoutunut kuljetuksen aikana, jos tuotteen myyntieräpakkaus on rikki, koska silloin virhe olisi havaittu jo keskusvarastolla. Jos myyntieräpakkaus on ehjä, mutta sisältä löytyy rikkinäinen tuote, ei voida olla varmoja, onko tuote mennyt rikki keskusvarastolla huolimattoman käsittelyn takia vai onko tuote ollut rikki jo ennen keskusvarastolle saapumista. Tällaisissa tapauksissa saattaa tuote tulla kirjatuksi pois saldoilta väärällä syykoodilla.

5.3 Hankintakustannukset ja menetetyt myyntikatteet

Tutkimuksessa käytetyissä myyntiraporteissa näkyi tuotetasolla tuotteesta saatu arvonlisäveroton myyntihinta sekä tuotteesta saatu myyntikate. Näiden tietojen perusteella laskettiin jokaiselle tuotteelle myyntikateprosentti. Hävikkiraporteissa puolestaan näkyi vain hävikiksi kirjattujen tuotteiden arvonlisäveroton myyntihinta, joten tuotteiden myyntikateprosentit täytyi hakea myyntiraporteista. Myyntikateprosenttia hyväksi käyttäen laskettiin jokaiselle hävikkituotteelle sen keskihankintakustannus sekä myyntikate, jonka Yritys olisi saanut, jos tuotteen olisi voinut myydä.

Seuraavaan taulukkoon on koottu osastokohtaisesti tammi-kesäkuun ajalta kunkin osaston hävikki arvonlisäverottomin myyntihinnoin sekä hävikkiprosentti. Tuotteiden myyntikateprosenttia hyväksi käyttäen on laskettu hävikkiin kirjattujen tuotteiden keskihankintakustannukset sekä menetetyt myyntikatteet. Toimeksiantajan pyynnöstä taulukoista 3 ja 4 on poistettu hävikit euroina, myyntikateprosentit, menetetyt myyntikatteet sekä hävikiksi kirjattujen tuotteiden hankintakustannukset.

Tammi-kesäkuu 2012	Hävikki	Hävikki-%	Myynti- kate-%	Menetetty myyntikate	Hankinta- kustannus
Teknokemia	X	0,08	X	X	X
Pukeutuminen	X	0,11	X	X	X
Taloustarvike ja sesonki	X	0,73	X	X	X
Sisustus ja kodintekstiili	X	0,03	X	X	X
Elintarvike	X	0,35	X	X	X
Työkalu ja sähkötarvike	X	0,19	X	X	X
Urheilu ja vapaa-aika	X	0,60	X	X	X
Kodintekniikka ja viihde	X	0,56	X	X	X
Yhteensä	X	0,30	X	X	X

Taulukko 3. Tammi-kesäkuun hävikit osastokohtaisesti.

Taulukosta voidaan havaita, että tammi-kesäkuussa hävikkiin kirjattujen tuotteiden arvonlisäveroton myyntihinta oli yhteensä X €, mikä oli 0,30 % alkuvuoden myynnistä. Hävikkiin kirjattujen tuotteiden hankintakustannukset aiheuttivat Yritykselle tappiota yhteensä X €. Myyntikatetta Yritys menetti yhteensä X €.

Eniten hävikkiä oli taloustarvikkeen ja sesongin osastolla (0,73 %), toiseksi eniten urheilun ja vapaa-ajan osastolla (0,60 %) ja kolmanneksi eniten kodintekniikan ja viihteen osastolla (0,56 %). Vähiten hävikkiä oli kodintekstiilin osastolla (0,03 %) ja toiseksi vähiten teknokemian osastolla (0,08 %).

Seuraavaan taulukkoon on koottu heinä-joulukuussa hävikkiin kirjattujen tuotteiden arvonlisäverottomat myyntihinnat, hävikkiprosentit sekä hankintakustannukset ja menetetyt myyntikatteet osastokohtaisesti.

Heinä-joulukuu 2012	Hävikki	Hävikki-%	Myynti- kate-%	Menetetty myyntikate	Hankinta- kustannus
Teknokemia	X	0,06	X	X	X
Pukeutuminen	X	0,13	X	X	X
Taloustarvike ja sesonki	X	0,63	X	X	X
Sisustus ja kodintekstiili	X	0,05	X	X	X
Elintarvike	X	0,25	X	X	X
Työkalu ja sähkötarvike	X	0,19	X	X	X
Urheilu ja vapaa-aika	X	0,39	X	X	X
Kodintekniikka ja viihde	X	0,32	X	X	X
Tukkukauppa	X	0,17	X	X	X
Yhteensä	X	0,24	X	X	X

Taulukko 4. Heinä-joulukuun hävikit osastokohtaisesti.

Taulukosta voidaan havaita, että heinä-joulukuussa hävikkiin kirjattujen tuotteiden arvonlisäveroton myyntihinta oli yhteensä X € eli 0,24 % loppuvuoden myynnistä. Hävikkiin kirjattujen tuotteiden hankintakustannukset aiheuttivat Yritykselle tappiota yhteensä X €. Myyntikatetta Yritys menetti yhteensä X €.

Euromääräisesti Yrityksen tunnistettu hävikki oli alkuvuonna ja loppuvuonna lähes sama, mutta suhteellisesti hävikin määrä pieneni loppuvuonna alkuvuoteen verrattuna. Myös loppuvuonna eniten hävikkiä oli taloustarvikkeen ja sesongin osastolla (0,63 %), toiseksi eniten urheilun ja vapaa-ajan osastolla (0,39 %) ja kolmanneksi eniten kodintekniikan ja viihteen osastolla (0,32 %). Vähiten hävikkiä oli kodintekstiilin osastolla (0,05 %) ja toiseksi vähiten teknokemian osastolla (0,06 %).

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten hävikki vaikuttaa kaupan kannattavuuteen. Tavoitteena oli selvittää, mistä case-yrityksen tiedostettu hävikki koostuu ja löytää sen perusteella ratkaisuja hävikin pienentämiseksi. Alun perin oli tarkoitus tutkia myös tiedostamatonta hävikkiä, mutta todettiin, että tutkimuksesta olisi tullut liian laaja. Teoriaosuudessa käytiin läpi vähittäiskaupoissa syntyvää hävikkiä ja hävikinhallintakeinoja sekä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Empiirisessä osassa analysoitiin case-yrityksen myynti- ja hävikkiraportteja tammi-kesäkuulta ja heinä-joulukuulta 2012. Tulosten pohjalta käytiin keskusteluja kohdeyrityksen henkilökunnan kanssa ja näin saatiin tarkennettua, mikä hävikkiä oli aiheuttanut missäkin tuoteryhmässä.

Vähittäiskaupassa hävikin pienentämiseen kannattaa käyttää voimavaroja, sillä hävikki pienentää kaupan myyntikatetta. Hävikiksi kirjatut tuotteet aiheuttavat kaupalle tappiota tuotteiden hankintakustannusten verran, koska tuotteista on maksettu hankintahinta, mutta niistä ei saada myyntituloa. Tämän lisäksi kaupalta jää saamatta myyntikate, minkä se olisi saanut, jos tuotteet olisi voinut myydä.

Hävikin lisäksi kustannuksia aiheuttaa sen välttämiseksi käytetyt resurssit, esimerkiksi tuotesuojaus, kameravalvonta ja vartiointi. Pois heitettävät tuotteet lisäävät jättekustannuksia. Jos hävikkiä pelätään liiaksi ja tilausmäärissä ollaan liian varovaisia, saatetaan menettää myyntiä eli syntyy myyntihävikkiä. Hävikillä on siis hyvinkin paljon vaikutusta kaupan kannattavuuteen.

Jos pienikatteinen tuote varastetaan tai se pilaantuu tai rikkoutuu, joudutaan myymään moninkertainen määrä tuotetta, jotta menetetty rahamäärä saadaan takaisin katteista. Suurempikatteista tuotetta tarvitsee myydä vähemmän katteen kokoon saamiseksi. Tämä kannattaa ottaa huomioon hävikkiä aiheuttavien tuotteiden hinnoittelussa. Esimerkiksi varkausherkille tuotteille kannattaa laittaa suurempi kate kuin muille tuotteille.

Yrityksen tammi-kesäkuun ja heinä-joulukuun tiedostetun hävikin määrässä ei ollut kovin suuria eroja. Euromääräisesti hävikki oli melkein yhtä suuri, mutta prosentuaalisesti myyntiin nähden alkuvuonna oli hieman enemmän hävikkiä

kuin loppuvuonna. Tammi-kesäkuussa hävikin osuus myynnistä oli 0,30 % ja heinä-joulukuussa 0,24 %.

Sekä alkua- että loppuvuonna eniten hävikkiä niin suhteellisesti kuin euromääräisesti oli taloustarvikkeen ja sesongin osastolla, jossa suurin hävikkiä aiheuttava tuoteryhmä oli kukat. Kukkien hävikki johtuu kuolleiden tai huonokuntoisten tuotteiden myynnistä poistamisesta. Myymälähenkilökunnan tulisikin tulevaisuudessa keskittyä tämän tuoteryhmän hävikin pienentämiseen. Hävikkiä voi pienentää tilausmääriä vähentämällä ja huonosti myyvien tuotteiden valikoimaa supistamalla. Myös kukkien hoitamiseen ja esille laittoon kannattaa panostaa. Kukkapöydät tulisi pitää siisteinä ja houkuttelevina. Huonokuntoiset kukat tulisi poistaa myynnistä, eikä yrittää myydä niitä halvemmalla. Myyntipisteen ulkonäkö ja siisteys vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen.

Taloustarvikkeen ja sesongin osastolla oli myös melko paljon rikkoutumishävikkiä. Tämä johtuu siitä, että osastolle tulee paljon tuotteita ulkomailta, muun muassa puutarha- ja koriste-esineitä. Näissä tuotteissa on jonkin verran rikkoutuneita jo kauppaan saapuessaan. Tavaroiden rikkoutumishävikkiin myymälähenkilökunta voi vaikuttaa käsittelemällä tuotteita huolellisesti ja hyllyttämällä ne niin, etteivät asiakkaat voi niitä vahingossa pudottaa. Hyllyjen, ja koko myymälän, siistinä pitäminen vähentää rikkoutumishävikkiä, koska asiakkaan ei tarvitse kurkotella saadakseen tuotteen hyllystä. Jos tuote on valmiiksi rikki, myymälähenkilökunta ei voi vaikuttaa hävikkiin.

Suhteellisesti toiseksi eniten hävikkiä sekä alkua- että loppuvuonna oli urheilun ja vapaa-ajan osastolla, jossa eniten hävikkiä aiheuttivat myymälävarkaudet. Kalastustarvikkeiden tuoteryhmästä varkaat veivät muun muassa vieheitä, pilkkejä ja siimoja sekä retkeilyn tuoteryhmästä Marttiini-puukkoja. Näiden tuotteiden varkaushävikin pienentämiseen on vaikea löytää ratkaisua, sillä tuotteet tulevat myymälään valmiiksi lähdesuojattuina. Hyvällä asiakaspalvelulla ja tuotteiden sijoittelulla ehkä pystyttäisiin pienentämään varkaushävikkiä.

Suhteellisesti kolmanneksi eniten hävikkiä oli kodintekniikan ja viihteen osastolla, jossa niin ikään eniten hävikkiä aiheuttivat myymälävarkaudet. Varastettuja tuotteita olivat muun muassa terveyden- ja kauneudenhoitokoneista parranajo-

koneet sekä kotielektroniikan laitteista nappikuulokkeet. Myymälähenkilökunta voi pienentää varkaushävikkiä asiakkaiden huomioimisella sekä tuotesuojauksella ja -sijoittelulla.

Euromääräisesti toiseksi eniten taloustarvikeosaston jälkeen hävikkiä sekä alkua loppuvuonna oli elintarvikkeen osastolla. Alkuvuonna osastolla eniten hävikkiä aiheutti tuotteiden rikkoutuminen. Suuri syy tähän oli jäätelöiden tilausvirhe. Myymälähenkilökunta voi vaikuttaa tilausvirheisiin olemalla erittäin huolellinen tilauksia tehdessään. Loppuvuonna eniten hävikkiä aiheuttivat päiväysvanhat tuotteet. Myymälähenkilökunta voi vaikuttaa päiväyshävikkiin tekemällä tilaukset huolellisesti ja hyllyttämällä tuotteet oikeassa järjestyksessä sekä noudattamalla päiväystuotteiden alennuskäytäntöä. Päiväysvihkon ajan tasalla pitäminen ja päiväyksien päivittäinen seuranta pienentävät päiväyshävikkiä. Päiväysvanhenemisen riski kasvaa, jos valikoimissa on useita rinnakkaistuotteita. Jos samalla tuotteella on toistuvasti päiväyshävikkiä, kannattaa tarkistaa tilausmäärät ja hälytysrajat sekä tarvittaessa ottaa yhteyttä osto-organisaatioon ja selvittää, onko tuote tarpeellinen myymälän valikoimissa.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että Yrityksessä eniten tiedostettua hävikkiä aiheutti tuotteiden rikkoutuminen. Rikkoutumishävikkiä oli myymälän jokaisella osastolla. Myymälähenkilökunnan mukaan suurin osa rikkoutuneisiin kirjatuihin tuotteista on ollut valmiiksi rikki myymälään saapuessaan. Asiakkaat aiheuttivat rikkoutumishävikkiä jonkin verran availlessaan ja samalla rikkoessaan myyntipakkauksia.

Myymälän omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa hävikin määrään ja sitä kautta parantaa kannattavuutta. Tehokkaalla hävikinhallinnalla voidaan lisätä myyntiä sekä vähentää kustannuksia. Ensiarvoisen tärkeää on selvittää hävikin syyt: miten, missä ja milloin hävikki tapahtuu. Myymälähenkilökunta on avainasemassa hävikinhallinnassa, koska se on päivittäin tekemisissä hävikin kanssa. Henkilökunnan motivoimiseen ja kouluttamiseen kannattaa panostaa. Kun henkilökunta tiedostaa, mistä hävikki syntyy ja miten erilaisissa tilanteissa tulee toimia, hävikin määrää saadaan pienennettyä. Liitteeseen 3 on koottu ohjeistus myymälähenkilökunnalle hävikin pienentämiseksi.

Mielestäni onnistuin työssäni hyvin. Sain hävikkiraportteja analysoimalla tuotetasolla selvitettyä, mistä Yrityksen hävikki koostuu. Myymälähenkilökuntaa haastatteleamalla sain tarkennettua hävikin syitä, sillä hävikkiraporttien pelkät numerot eivät kerro koko totuutta hävikin syistä. Yhdessä myymälähenkilökunnan kanssa pohdimme, miten hävikkiä saataisiin eri tuoteryhmissä pienennettyä. Yrityksen henkilökunta oli hyvin motivoitunutta hävikin hallintaan ja uskon, että tutkimusta tehdessäni ja henkilökunnan kanssa keskustellessani se vielä enemmän innostui asiasta. Henkilökunta suhtautui myönteisesti työhöni ja antoi mielellään tarvittavaa lisätietoa oman työpaikkansa hävikistä. Uskon, että tutkimuksestani on hyötyä kohdeyritykselle. Kun hävikin syyt on saatu selville, sitä on helpompi hallita. Oikealla hävikinhallinnalla saadaan osaltaan Yrityksen kannattavuutta parannettua.

Opinnäytetyön tekeminen sujui kokonaisuudessaan hyvin. Mielenkiinto aiheeseen säilyi koko työn ajan. Teoriaosaan löytyi materiaalia kirjoista, lehtiartikkeleista ja Internetistä. Empiirisessä osassa haastavinta oli käsitellä myynti- ja hävikkiraportteja, jotka olivat suuria excel tiedostoja. Tietoa raporteista sain haettua muun muassa suodatuksia, makroja ja funktioita hyväksi käyttäen. Työtä tehdessäni opinkin excelistä paljon uutta. Empiirisen osan kirjoittaminen oli helppoa, kun olin hakenut tarvittavat luvut valmiiksi myynti- ja hävikkiraporteista. Kirjoittamiseen sain sopivasti tarvittavia taukoja käydessäni kohdeyrityksessä keskustelemassa myymälähenkilökunnan kanssa. Sain työni valmiiksi suunnitellussa aikataulussa.

Tätä opinnäytetyötä voisi jatkaa tutkimalla Yrityksen tiedostamatonta hävikkiä analysoimalla varastosaldojen muutoksia inventointien jälkeen. Näin saataisiin selville Yrityksen todellinen hävikki. On hyvin todennäköistä, että suurin osa varkauksista jää havaitsematta ja kirjaamatta hävikkiin. Tiedostamattoman hävikin tutkiminen olisi mielenkiintoista ja haastavaa. Inventoinnissa havaitut saldojen muutokset voivat johtua paitsi havaitsemattomista myymälävarkauksista, myös hallinnollisista virheistä. Tuotteita on saattanut tulla myymälään ilman, että niitä on saavutettu myymälän varastokirjanpitoon. Toisaalta joitain tuotteita saattaa olla saavutettu myymälän saldoille, vaikka niitä ei todellisuudessa ole koskaan tullutkaan. Lisäksi joitain rikkoutuneita, pilaantuneita, päiväysvanhen-

neita tai omaan käyttöön otettuja tuotteita on saattanut jäädä kirjaamatta varastojärjestelmään. Tällöin tuotteet ovat jääneet myymälän saldoille ja inventoinnissa tulee ilmi tuotteiden puuttuminen. Aina ei pystytä varmasti toteamaan, minne tuote on kadonnut, tai onko sitä koskaan ollut olemassakaan.

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu yhden myymälän tiedostettua hävikkiä. Useamman samaan ketjuun kuuluvan myymälän hävikkiä tutkimalla voitaisiin vertailla tuloksia ja saada vähemmän hävikistä kärsivältä myymälältä toimintamalleja muille. Ja vastaavasti suurista hävikkimääristä kärsivä myymälä voisi toimia varoittavana esimerkkinä.

Kuvat

- Kuva 1. Hävikki suppeasti tarkasteltuna, s. 9
- Kuva 2. Kannattavuus, s.27
- Kuva 3. Voittoprosentti, s.28
- Kuva 4. Katetuotto ja tulos, s. 28
- Kuva 5. Analyyttisen tuloslaskelman peruskaava, s. 29
- Kuva 6. Katetuottoprosentti, s. 30
- Kuva 7. Kriittinen piste euroina, s. 31
- Kuva 8. Kriittinen piste kappaleina, s. 31
- Kuva 9. Varmuusmarginaali, s. 31
- Kuva 10. Varaston kiertonopeus, s. 31
- Kuva 11. Varaston kiertoaika, s.32
- Kuva 12. Pääoman tuottoprosentin muodostuminen, s. 33
- Kuva 13. Kannattavuuden parantaminen, s. 34

Kuviot

- Kuvio 1. Hävikin osuus vuonna 2011, s. 10
- Kuvio 2. Poliisin tietoon tulleet myymälävarkaudet vuosina 1996 - 2010, s. 15
- Kuvio 3. Hävikin syyt Suomessa, s. 19
- Kuvio 4. Hävikin syyt koko maailmassa, s. 20
- Kuvio 5. Rikkoutumishävikki tammi-kesäkuu 2012, s. 38
- Kuvio 6. Rikkoutumishävikki heinä-joulukuu 2012, s. 41
- Kuvio 7. Havaitut myymälävarkaudet tammi-kesäkuu 2012, s. 43
- Kuvio 8. Havaitut myymälävarkaudet heinä-joulukuu 2012, s. 45
- Kuvio 9. Päiväysvanhat elintarvikkeet tammi-kesäkuu 2012, s. 49
- Kuvio 10. Päiväysvanhat elintarvikkeet heinä-joulukuu 2012, s. 50
- Kuvio 11. Asiakaspalautukset tammi-kesäkuu 2012, s. 55
- Kuvio 12. Asiakaspalautukset heinä-joulukuu 2012, s. 56

Taulukot

- Taulukko 1. Yleisimmin varastetut tuotteet eri maanosissa, s. 14
- Taulukko 2. Kukkien myynnit ja hävikit koko vuosi 2012, s. 54
- Taulukko 3. Tammi-kesäkuun 2012 hävikit osastokohtaisesti, s. 59
- Taulukko 4. Heinä-joulukuun 2012 hävikit osastokohtaisesti, s. 60

Lähteet

Andersson, J.-O., Ekström, C. & Gabrielson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Commitcom.

<http://www.commitcom.fi/asiakkailta/?NewsAction=ShowNewsItem&ItemId=9614&From=Archive> (Luettu 15.1.2013)

Edu.

http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut/kasitteet_ja_kaannokset/h (Luettu 31.10.2012)

Ekholm, T. 2008. Hävikki maksaa kaupalle 72 miljardia euroa! Kaupan maailma 2/2008, s. 42 - 43.

Epärehelliset työntekijät maksavat kaupalle 31 miljardia.

<http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2011/10/18/eparehelliset-tyontekijat-maksavat-kaupalle-31-miljardia/201114962/12> (Luettu 31.10.2012)

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Juva: WS Bookwell Oy.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Tampere: Hämeen kirjapaino Oy.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. 15. - 16. painos. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hävikinhallinta.

http://www.unileverfoodsolutions.fi/inspiroivia-palveluj/your-kitchen/hallitse_havikkia

Ihanus, M.-L. 2002. Ihme hintaetiketissä: Hävikki alas. Vähittäiskauppa 3/2002, s. 32-34.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. 18., uudistettu painos. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kannattavuus.

<http://howknow.fi/Kannattavuus.html> (Luettu 9.3.2013)

Karrus, K. E. 2003. Logistiikka. 3. - 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauppa.

http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/vaehittaeiskaupan_haevikki_kasvanut_maaailmanlaajuisesti_21793 (Luettu 31.10.2012)

- Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kinkki, S. & Isokangas J. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 1. - 5. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1999. Yritystietous. 1. - 3. painos. Helsinki: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Laakkonen, M. 2010. Hävikin syyt selvitettiin. PAM 17/2010. s. 6.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. 8., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Maskulin, S. 2001. Hävikkiä vastaan, turvallisuuden puolesta. Vähittäiskauppa 1/2001, s. 21 - 25.
- Mielonen-Jumisko, J. 2012. Etelä-Saimaa 18.8.2012. s.5.
- Myymälävarkaudet aiheuttavat kaupalle 500 miljoonan menetyksen vuosittain. http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/myymaelaevarkaudet_aiheuttavat_kaupalle_500_miljoonan_menetykset_vuosittain_20026 Luettu 31.10.2012
- Mäkinen, I, Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. 4. - 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Talous ja kannattavuus. 4., uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6. - 11. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pentti, R. 2006. Hävikki nakertaa kannattavuutta. Kaupan maailma 2/2006, s. 14 - 15.
- Pisto, M. H. 2012. Turvallisuus & Riskienhallinta. 6/2012, s. 22 - 24.
- Pitkänen, U. 2000. Hävikin kimppuun selvillä säännöillä. Sparraaja 3/2000, s. 14 - 15.
- Pty. 1.
<http://www.pti.fi/1079.html> (Luettu 31.1.2013)
- Pty. 2.
<http://www.pti.fi/omavalvonta.html> (Luettu 1.3.2013)
- Relexsolutions.
<http://www.relexsolutions.com/fi/ratkaisut-ja-palvelut/> (Luettu 16.4.2013)
- Retail. 2008. Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Retailresearch.

http://www.retailresearch.org/grtb_currentsurvey.php (Luettu 31.1.2013)

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä, hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ruoho, A. 2012. Turvallisuus & Riskienhallinta. 4/2012, s. 22 - 24.

Saarinen, H. 2003. Hävikki-menetetty omaisuus vai mahdollisuus parempaan tulokseen? Vähittäiskauppa 4/2003, s. 14 - 16.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6., uudistettu painos. Logistinen B - to - B - prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.

Tilastokeskus.

http://www.yle.fi/tvuutiset/uutiset/upics/liitetiedostot/Myymalavarkaudet_1996_2010.pdf (Luettu 31.10.2012)

Tolonen, P. 2009. Turvallisuus. 3/2009, s. 20 - 22.

Tomperi, S. 2010. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Keskustelut myymälähenkilökunnan kanssa:

Elintarvikeosaston vastaavat myyjät 1. ja 2. 7.3.2013

Elintarvikeosaston vastaava myyjä 1. 13.3.2013

Elintarvikeosaston vastaava myyjä 2. 4.4.2013

Jalkineosaston vastaava myyjä. 27.3.2013

Kodinelektroniikkaosaston vastaava myyjä. 13.3.2013

Kodintekstiiliosaston vastaava myyjä. 3.4.2013

Leluosaston vastaava myyjä. 3.4.2013

Taloustarvikeosaston vastaava myyjä 1. 27.3.2013

Taloustarvikeosaston vastaava myyjä 2. 4.4.2013

Tekstiiliosaston vastaava myyjä. 9.4.2013

Työkaluosaston vastaava myyjä. 4.4.2013

Urheilu- ja vapaa-ajan osaston vastaava myyjä. 13.3.2013

Liitteet

Liite1

1 (2)

Tammi-kesäkuun 2012 tiedostettu hävikki osastokohtaisesti syykoodeittain.

	Rikkou- tuneet	Havaittu myymälä- varkaus	Pilaantu- teet tuore- tuotteet	Päiväys- vanhat	Kukka- hävikki	Asiakas- palautus	Kuljetus- vaurio	Yhteensä
Tekno- kemia	X	X				X		X
Pukeutu- minen	X	X				X		X
Talous- tarvike ja sesonki	X	X			X	X	X	X
Kodin- tekstiili	X	X				X		X
Elin- tarvike	X	X	X	X		X	X	X
Työkalu ja sähkö- tarvike	X	X		X		X	X	X
Urheilu ja vapaa-aika	X	X	X	X		X	X	X
Kodin- tekniikka ja viihde	X	X				X		X
Yhteensä	X	X	X	X	X	X	X	X

	Rikkou- tuneet	Havaittu myymälä- varkaus	Pilaantu- teet tuore- tuotteet	Päiväys- vanhat	Kukka- hävikki	Asiakas- palautus	Kuljetus- vaurio	Yhteensä
Tekno- kemia	X	X				X		X
Pukeutu- minen	X	X				X		X
Talous- tarvike ja sesonki	X	X			X	X	X	X
Kodin- tekstiili	X	X	X			X		X
Elin- tarvike	X	X	X	X		X	X	X
Työkalu ja sähkö- tarvike	X	X				X	X	X
Urheilu ja vapaa-aika	X	X	X	X		X	X	X
Kodin- tekniikka ja viihde	X	X		X		X		X
Tukku- kauppa	X							X
Yhteensä	X	X	X	X	X	X	X	X

Tammi-kesäkuun ja heinä-joulukuun 2012 arvonlisäverottomat myynnit, myynti-katteet ja myyntikateprosentit osastokohtaisesti.

Tammi-kesäkuu 2012	Myynti	Myyntikate	Myyntikate-%
Teknokemia	X	X	X
Pukeutuminen	X	X	X
Taloustarvike ja sesonki	X	X	X
Sisustus ja kodintekstiili	X	X	X
Elintarvike	X	X	X
Työkalu ja sähkötarvike	X	X	X
Urheilu ja vapaa-aika	X	X	X
Kodintekniikka ja viihde	X	X	X
Käyttötarvikkeet	X	X	X
Palvelut	X	X	X
Tukkukauppa	X	X	X
Yhteensä	X	X	X

Heinä-joulukuu 2012	Myynti	Myyntikate	Myyntikate-%
Teknokemia	X	X	X
Pukeutuminen	X	X	X
Taloustarvike ja sesonki	X	X	X
Sisustus ja kodintekstiili	X	X	X
Elintarvike	X	X	X
Työkalu ja sähkötarvike	X	X	X
Urheilu ja vapaa-aika	X	X	X
Kodintekniikka ja viihde	X	X	X
Käyttötarvikkeet	X	X	X
Palvelut	X	X	X
Tukkukauppa	X	X	X
Yhteensä	X	X	X

OHJEISTUS MYYMÄLÄHENKILÖKUNNALLE HÄVIKIN PIENENTÄMISEKSI

Varkaudet

- Jokainen asiakas huomioidaan.
- Henkilökunta on palvelualtista.
- Tuotesuojauksia käytetään ohjeistuksen mukaan.
- Valvontakameroita käytetään hyväksi.
- Kalliit ja varkausherkät tuotteet sijoitetaan niin, että niitä on helppo valvoa.
- Myymälä pidetään siistinä ja hyllyt järjestyksessä.
- Käytävät pidetään avoimina .
- Reput ja kassit tarkastetaan kassoilla.
- Epäilty asiakas pyydetään kohteliaasti tarkastettavaksi.
- Tarvittaessa soitetaan vartija paikalle.
- Varkautapaukset ilmoitetaan aina poliisille.
- Uudet työntekijät perehdytetään huolellisesti tehtäviinsä.

Päiväysvanheneminen ja pilaantuminen

- Elintarvikkeet hyllytetään FIFO-periaatteella: uusimmat taakse ja vanhimmat eteen.
- Elintarvikkeiden päiväysvihkoa käytetään aktiivisesti.
- Päiväysten lähestyessä alennetaan tuotteet ohjeiden mukaisesti.
- Elintarvikkeiden vastaanotosta, varastoinnista ja myynnistä annettuja omavalvontaohjeita noudatetaan.
- Säilytyslämpötilat pidetään oikeina.
- Varasto pidetään siistinä ja järjestyksessä.
- Tilausmäärät ennakoidaan mahdollisimman tarkasti.
- Tilataan oikeaa tavaraa, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan.
- Uudet työntekijät perehdytetään huolellisesti tehtäviinsä.

Rikkoutuminen

- Tavaraita käsitellään huolellisesti.
- Lasten ei anneta leikkiä myynnissä olevilla tavaroilla.
- Reklamoidaan välittömästi viallisena saapuneista tuotteista.
- Myymälä pidetään siistinä ja hyllyt järjestyksessä.
- Käytävät pidetään avoimina.
- Varasto pidetään siistinä ja järjestyksessä.
- Uudet työntekijät perehdytetään huolellisesti tehtäviinsä.

Hallinnollinen hävikki

- Kuormat tarkistetaan huolellisesti.
- Virheistä reklamoidaan välittömästi.
- Inventoidessa ollaan tarkkana.
- Saldot pidetään oikeina.
- Tuotteet kirjataan pois saldoilta oikeilla syykoodeilla.
- Kassalla jokainen tuote luetaan omalla EAN -koodilla.
- Rahastuksessa noudatetaan erityistä huolellisuutta.
- Alennukset lyödään oikein kassaan.
- Asiakaspalautusten kanssa ollaan tarkkana.
- Palautuksista vaaditaan aina kuitti.
- Uudet työntekijät perehdytetään huolellisesti tehtäviinsä.