



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Tunnistamaton hävikki päivittäistavarakaupan lihaosastolla

Unknown Loss in Retail Meat Department

6.5.2019

Tekijä: Oskari Kuusisalo

Ohjaaja: Noora Heino

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Oskari Kuusisalo
Tutkielman nimi:	Tunnistamaton hävikki päivittäistavarakaupan lihaosastolla
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Noora Heino
Hakusanat:	päivittäistavarakauppa, kannattavuus, tunnistamaton, hävikki

Tutkielman aiheena on päivittäistavarakaupan lihaosastolla syntyvän tunnistamattoman hävikin syyt ja sen vaikutus kannattavuuteen. Tähän päästäkseen jouduttiin tutkimaan sekä kannattavuuteen liittyviä tekijöitä, tunnistamattoman hävikin syntyminen syitä sekä keinoja vähentää sitä.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimi keskisuuri hypermarketti, jonka lihaosaston kannattavuutta halutaan parantaa. Tutkielma koskee aihetta, koska lihaosastojen kannattavuus on yleisesti haastavaa, ja tunnistamattoman hävikin osuus osastolla on tavallisesti suuri. Tunnistamattomasta hävikistä ei juuri ole teoriakirjallisuutta, mutta kannattavuudesta ja tunnistetusta hävikistä sitä löytyy. Tämän takia tutkimus tukeutuu vahvasti haastatteluihin. Näitä suoritettiin eri tahoille, mitkä ovat kytköksissä lihaosastoon.

Tutkimuksessa kävi ilmi monia kannattavuuteen liittyviä seikkoja, mutta tärkeimpänä niistä on myynnin saaminen, henkilökunnan ammattitaito, myyntiprosessit sekä yleistä lihan kulutuksen trendiä vastaan taisteleminen innovatiivisuudella. Tunnistamatonta hävikkiä nähtiin aiheutuvan eniten käsittely-, neste- ja kuivumishävikistä, varkauksista, toimitusvirheistä sekä puutteellisesta kirjaamisesta. Haastatteluiden pohjalta saatiin myös kehitettyä ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmakohtiin.

ABSTRACT

Author: Oskari Kuusisalo
Title: Unknown Loss in Retail Meat Department
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Noora Heino
Keywords: retail, profitability, unknown, shrinkage, loss

The point of this study is to find out the reasons behind unknown loss in retail meat department and how it affects the profitability of the department. This examination also aims to find ways to minimize this unknown loss.

The target company for the study is a middle-sized retail store, and the study is aiming to improve its profitability by cutting the amount of unknown loss. This subject is important, due to the fact that many retail meat departments are struggling with profitability and many of them plenty of unknown loss compared to other retail departments. There is not a lot of theory committed to unknown loss in food retail, and that's why this study is heavily based on the interviews of people and organizations possibly related to retail meat department unknown loss.

The most important findings of profitability had to do with improving sales, personnel professional abilities, sales processes and fighting against general degreasing trend of meat consumption. Most important causes of unknown loss seemed to be handling-, liquid- and drying loss, retail crime, shipment errors and insufficient registering of losses.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	1
1.1.	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.2.	Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys	3
1.3.	Tutkimusmenetelmät	4
1.4.	Tutkielman rakenne	4
2.	Kannattavuuden taustaa.....	5
2.1.	Kannattavuuden edellytyksiä.....	6
2.1.1.	Myyntituottojen hallinta	6
2.1.2.	Kustannusten hallinta	8
3.	Hävikki lihaosastolla ja sen vaikutus kannattavuuteen	9
3.1.	Tunnistamaton hävikki	10
3.2.	Hallinnollinen hävikki	10
3.3.	Rikollinen hävikki	11
3.4.	Hävikin vähentäminen	12
4.	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	13
5.	Empiirinen analyysi tunnistamattomasta hävikistä ja sen vaikutuksesta kannattavuuteen 14	
5.1.	Lihaosaston lukujen analysointi	15
5.2.	Kauppiaan näkökulma.....	16
5.2.1.	Kannattavuus	16
5.2.2.	Tunnistamaton hävikki	18
5.3.	Kauppiasneuvonnan näkökulma	19
5.3.1.	Kannattavuus	19
5.3.2.	Tunnistamaton hävikki	21
5.4.	Lihaosaston vetäjän näkökulma	23
5.4.1.	Hinnoittelu ja ostohinnat	24
5.4.2.	Menekin ennustaminen	25
5.4.3.	Tunnistamaton hävikki	26
5.4.4.	Ratkaisuehdotuksia myynnin kasvattamiseen	28
5.5.	Vartiointiliikkeen näkökulma.....	28
5.6.	Ketjun näkemys.....	30
5.7.1.	Tunnistamattoman hävikin syyt	30
5.6.2.	Ohjeistus kaupoille.....	32
5.6.3.	Ketjun motiivit	33
6.	Yhteenveto ja johtopäätökset	33
6.1.	Kannattavuus	35

6.1.1. Henkilöstökustannukset	35
6.1.2. Valikoima	35
6.1.3. Hinnoittelu ja ostot	36
6.1.4. Tilannetietoisuus	37
6.1.5. Yleinen trendi ja ammattitaito	37
6.2. Tunnistamaton hävikki	38
6.2.1. Neste-, käsittely- ja haihtumishävikki	38
6.2.2. Rikollinen hävikki	39
6.2.3. Puutteellinen kirjaaminen ja sisäiset siirrot.....	39
6.2.4. Tarkastustoimintamallit.....	40
Lähdeluettelo:	42
Liiteluettelo:	44

Liitteet:

Liite 1. Haastattelujen rungot eri haastateltaville

Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Hävikin jakautuminen tunnistetun ja tunnistamattoman hävikin välillä. 16

Taulukkoluetelo:

Taulukko 1. Keskeisiä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja parannusehdotuksia. 41

Taulukko 2. Keskeisiä tunnistamattoman hävikin syitä sekä ratkaisuehdotuksia.41

1. Johdanto

Kandidaatintutkielmani käsittelee tunnistamattoman hävikin muodostumista kohdeyrityksenä toimivan hypermarketin lihaosastolla. Hävikin syntymisen syiden tunnistamisen lisäksi tutkielmassa on pyritty löytämään keinoja tämän tunnistamattoman hävikin osuuden pienentämiseksi, jolla olisi positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen, ja sitä kautta hintatasoon sekä yrityksen voittoihin. Tärkeää on ottaa huomioon myös, että kokonaishävikin vähentämisellä on mahdollisesti parantuneen kannattavuuden lisäksi myös kansallisesti ja globaalisti hyviä vaikutuksia, kuten positiivinen ympäristövaikutus ruokahävikin laskemisen takia. Ympäristövaikutukset eivät ole kuitenkaan tässä tutkielmassa käsiteltävä aihe, vaan keskiössä ovat ennen kaikkea kannattavuusvaikutukset.

Aihetta on hyvä tutkia, sillä lihaosaston kannattavuus ei ole kohdeyrityksessä hyvällä mallilla, mikä tuntuu kauppiaan mukaan olevan yleinen trendi muissakin päivittäistavarakaupoissa. Kohdeyrityksessä lihaosaston käyttökate oli vuonna 2018 -1,9 prosenttia osaston liikevaihdosta, vaikka parannusta edellisvuoteen oli tapahtunut +3,4 prosenttiyksikköä. Tämän lisäksi kohdeyrityksellä lihaosaston tunnistamattoman hävikin osuus on suurempi kuin merkatun, tunnistetun hävikin osuus. Tunnistamattoman hävikin muodostumiseen on vaikea puuttua, koska sen syntymiskeinoja ei tiedetä. Tämän takia tunnistamattoman hävikin muodostumisen syyt on hyvä tiedostaa, jolloin hävikin laatu muuttuu tunnistetuksi/merkatuksi. Tällöin syntymiskeinoihin on mahdollista vaikuttaa tehokkaammin, ja siten pyrkiä minimoimaan kokonaishävikki halutulle tasolle.

Valitsin kyseisen aiheen tutkittavaksi myös siitä syystä, että se on itselleni mieleinen. Olen toiminut päivittäistavarakaupan elintarvikepuolella työntekijänä monessa roolissa, ja saanut myös mahdollisuuden tutustua päivittäistavarakaupan yrityksen hallinnollisiin tehtäviin sekä tilinpäätöksiin. Tämän lisäksi koen alan itselleni mielenkiintoiseksi tulevaisuuden työtehtäviäni ajatellen. Oma kokemukseni päivittäistavarakaupassa työskentelystä auttaa minua myös ymmärtämään ilmiötä ja siihen vaikuttavia seikkoja paremmin. Tämän uskon vaikuttavan positiivisesti työn konkreettiseen sovellettavuuteen kohdeyrityksessä.

1.1. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää erilaisia syitä lihaosaston tunnistamattoman hävikin muodostumiselle, sekä tämän jälkeen pyrkiä löytämään keinoja sen pienentämiselle ja näin ollen kannattavuuden parantamiselle.

Päätutkimuskysymys: Kuinka lihaosaston kannattavuutta voisi parantaa pienentämällä tunnistamatonta hävikkiä?

Pääongelma kannattavuuden parantamisesta on siis se, miksi tämä tutkielma on tehty, ja joka näkyy konkreettisenä hyötynä kohdeyritykselle ja sidosryhmille. Pääongelmaan ei kuitenkaan voida löytää vastausta suoraan, vaan sitä tulee lähestyä kapeampien alatutkimuskysymysten kautta. Alatutkimuskysymyksiä tässä työssä on kolme:

Alatutkimuskysymys 1: Mitkä ovat lihaosaston kannattavuuden kannalta merkittävimpiä tekijöitä?

Alatutkimuskysymys 2: Mistä tunnistamatonta hävikkiä syntyy?

Alatutkimuskysymys 3: Millaisia keinoja tunnistamattoman hävikin vähentämiseen on?

Lihaosaston kannattavuuden kannalta tärkeimpiä tekijöitä on olennaista tutkia siksi, että voidaan ymmärtää, mitkä tekijät ovat lihaosastolle ominaisia ja kuinka tärkeitä ne ovat. Yksi kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä on tunnistamaton hävikki. Tunnistamaton hävikki voidaan nähdä ikään kuin turhana kustannuseränä. Lihaosastolla hävikin osuus on usein suurempi kuin muilla osastoilla, ja siksi sen syntysyitä onkin hyvä tutkia.

Tunnistamattoman hävikin synty alatutkimuskysymyksenä on välttämätön pääongelman ratkaisemiseksi. Jotta tunnistamattoman hävikin määrää, ja siten kokonaishävikin määrää voitaisiin vähentää, on tiedettävä, mistä tunnistamatonta hävikkiä syntyy kohdeyrityksessä. Kun tähän kysymykseen löytyy vastauksia, pystytään työssä etenemään kolmanteen ja viimeiseen alatutkimuskysymykseen, joka käsittelee keinoja tunnistamattoman hävikin vähentämiseen. Tämä on oleellisin alatutkimuskysymys kannattavuuteen vaikuttamista ajatellen.

1.2. Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkielma on rajattu koskemaan vain yhtä kohdeyritystä, mutta uskon, että löydetyt ongelmat ja ratkaisut niihin ovat melko samantyyppisiä vastaavissa päivittäistavara- ja elintarvikemyymälöissä. Lisäksi tutkielma käsittelee vain yhtä kohdeyrityksen osastoa, lihaosastoa. Kaikkien eri osastojen käsittely olisi ollut mielenkiintoista ja hyödyllistä, mutta jotta työn laajuus pysyisi kohtuullisena, päädyn käsittelemään ainoastaan yhtä osastoa syvällisemmin. Käsiteltäväksi osastoksi valitsin lihaosaston siksi, että kauppiaan mukaan lihaosastot on muun muassa suurten henkilö- ja käsittelykustannusten sekä punaisen lihan laskevan kulutustrendin takia hankala saada kannattaviksi, niin kohdeyrityksessä kuin monessa muussakin vastaavassa kaupassa.

Tutkielmassani käsiteltävistä aiheista löytyy teoriaa kiitettävästi. Päivittäistavarakaupan yleisestä tilanteesta ajankohtaisia lukuja ja tietoja on tarjolla esimerkiksi vuosittain ilmestyvästä Päivittäistavarakauppa Ry:n vuosijulkaisusta. Teoriaosuudessa aion keskittyä kannattavuuden käsitteeseen ja sen edellytyksiin, hävikin määrittelyyn ja sen syiden selvittämiseen, sekä keinoihin vähentää tunnistamattoman hävikin määrää.

Kannattavuudesta löytyy paljon teoriakirjallisuutta, ja se onkin niiden pohjalta helppo määritellä sekä löytää edellytyksiä hyvälle kannattavuudelle. Erittelen työssä pintapuolisesti tiettyjä lihaosaston kannattavuuteen vaikuttavia seikkoja, lähinnä kustannuspuolelta. Lihaosastoihin keskittyvää teoriakirjallisuutta ei juurikaan ole, vaan lähteinä toimii kustannusrakenteen hallintaan sekä palkka- ja hävikkikustannuksiin liittyviä teoksia.

Hävikkiä koskevia lähteitä löytyy mielestäni myös hyvin, joten hävikin käsitteen, sekä syiden ja ehkäisykeinojen määrittely onnistuu hyvin. Ainoa niin sanottu ongelma on, että tämän hetken käsitykseni mukaan hävikin käsittely teoriakirjallisuudessa on melko yleisellä tasolla, eikä esimerkiksi tunnistamattomaan hävikkiin keskittyvää teoriaa ole kovinkaan paljoa. Tähän kohtaan täytyi soveltaa hieman ja hakea ymmärrystä haastatteluiden kautta. Hävikin vähentämiseen liittyvää kirjallisuutta löytyy myös paljon. Ne koskevat esimerkiksi alennushinnoittelua sekä tuotevalikoiman hallintaa, kannattavaa tasoa ja muutoksien vaikutusta.

1.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen, sillä se toteutettiin olemassa olevien dokumenttien ja datan tutkimisella sekä ilmiön syvällisellä ymmärtämisellä haastatteluiden avulla. Haastatteluiden tekeminen ja hyödyntäminen oli tätä aihetta tutkiessa tärkeää, sillä teoriakirjallisuutta tunnistamattomasta hävikistä ei juurikaan ole, ja siksi on olennaista saada koottua eri tahojen näkemyksiä ja ehdotuksia aiheesta. Tutkimuksen otanta on pieni, sillä se koskee vain yhden kaupan yhtä osastoa, ja tavoitteena on ymmärtää tunnistamattoman hävikin syntyä ja kehitellä keinoja sen hallitsemiseksi kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen kohdeyrityksellä löytyy valmiina dokumentteja ja dataa koskien lihaosaston kustannusrakennetta. Niissä on näkyvillä lihaosaston ja koko kaupan tunnuslukuja, esimerkiksi hävikin osuus jaoteltuna tunnistettuun ja tunnistamattomaan hävikkiin. Dokumenteista löytyy myös vertailutietoja muihin vastaaviin yrityksiin nähden. Näitä tietoja tullaan tulkitsemaan ja käsittelemään, kun analysoidaan kannattavuutta ja hävikin vaikutusta siihen.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, joissa haastateltavat tiesivät käsiteltävän aiheen jo etukäteen. Tieto haastattelun aiheesta oli perusteltua antaa haastateltaville jo etukäteen, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Teemahaastatteluissa edettiin keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Avoimuutensa takia teemahaastattelu korostaa ihmisen tulkintoja asioista sekä heidän asioille antamia merkityksiä ja näkemyksiä. (Tuomi, Sarajärvi 2002) Haastatteluita pääsin toteuttamaan monelle taholle, jotka ovat mahdollisesti kytköksissä tunnistamattoman hävikin syntyyn tai sen vaikutuksiin. Näitä olivat kauppias, lihaosaston vetäjä, kauppiasneuvonta, ketju sekä vartiointiliike. Kun näkemyksiä saatiin monilta eri tahoilta, saatiin tutkimukseen käsiteltäväksi laajasti erilaisia tunnistamattomaan hävikkiin vaikuttavia seikkoja.

1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenteessa johdannon jälkeen edetään aiheeseen liittyvän teorian kautta empiiriseen analyysiin, ja viimeisenä yhteenvetoon ja johtopäätöksiin. Teoriaosuus rakentuu kannattavuuden ja hävikin käsitteiden ympärille. Nämä ovat tutkielman

kannalta merkittäviä aiheita, jotka on syytä käsitellä tarkemmin. Näin ollen lukijalle syntyy ymmärrys käsiteltävistä aiheista ja kokonaisuudesta.

Kannattavuutta käsittelevässä teoriakappaleessa perehdytään kannattavuuden käsitteeseen sekä edellytyksiin yleisellä tasolla. Seuraavissa kappaleissa käsitellään myyntituottojen sekä kustannusten hallintaa teoreettisesta näkökulmasta. Hävikkiä koskevassa teoriakappaleessa perehdytään niin ikään hävikin käsitteeseen ja olemukseen, tunnistamattoman hävikin määrittelyyn, joihinkin yleisimpiin tunnistamatonta hävikkiä aiheuttaviin syihin sekä sen vaikutuksesta kannattavuuteen yleisellä tasolla. Tarkemmin, kohdeyritystä koskevista luvuista on oma kappaleensa edempänä tutkielman empiirisen osion alussa.

2. Kannattavuuden taustaa

Yritystoiminnan lähtökohtana ja toimintaedellytyksenä on tavoitella liiketoiminnan taloudellista kannattavuutta (Alma Talent 2019). Toiminnan voidaan nähdä olevan kannattavaa silloin, kun syntyneet tuotot ylittävät syntyneet kulut, jolloin yritykselle jää voittoa. (Eklund, Kekkonen 2014) Kannattavuus on toiminnalle tärkeä lähtökohta siksi, että mikäli yritys ei ole kannattava, se syö jatkuvasti toiminnallaan omaa pääomaa, ja ennen pitkää varojen loppuessa toiminta joudutaan siten lopettamaan. (Alma Talent 2019)

Kustannuksia ja tuottoja ei saa tuijottaa tai tulkita yksin omina kokonaisuuksinaan, vaan esimerkiksi kustannuksia vertaillessa on tärkeää suhteuttaa ne esimerkiksi yrityksen toisiin kustannuksiin, tuottoihin tai muihin saataviin hyötyihin. (Pellinen 2006) Vain näin toimimalla saadaan todellinen kuva toiminnan tai yksittäisen toiminnon kannattavuudesta tai muista vaikutuksista.

Kannattavuutta voidaan mitata monien eri tunnuslukujen kautta. Keskeisimpiä näistä ovat esimerkiksi myyntikate, käyttökate, liiketulos, nettotulos ja kokonaistulos, tai näitä vastaavat prosentit (Alma Talent 2019). Tässä tutkimuksessa kuvattavan lihaosaston kokonaisvaltaista kannattavuutta on helpoin mitata käyttökateprosentin avulla. Käyttökate saadaan laskettua, kun vähennetään tuotoista sekä muuttuvat- että kiinteät kustannukset ilman poistoja ja korkokustannuksia (Eklund, Kekkonen 2014).

2.1. Kannattavuuden edellytyksiä

Päivittäistavarakaupan ala on ollut vuosikymmenien ajan melko vakaa, mutta viime vuosina myllertäneet markkinavoimat ja kuluttajien kasvaneet vaatimukset ovat pakottaneet alan yritykset taistelemaan pysyäkseen elinvoimaisina. Kuluttajat ovat entistä hintatietoisempia, ja vaativat tuotteiden tuoreutta sekä toimitusketjun ja alkuperän läpinäkyvyyttä aiempaa enemmän. Markkinoille yhä vahvemmin tulleet kansainväliset, hinnoilla kilpailevat toimijat pakottavat päivittäistavarakauppojen yrittäjät uudelleentarkastelemaan omia toimintamallejaan ja kulurakenteitaan hyvin tarkasti. (Payne 2018)

Pohdittavana onkin, kuinka tehdä toiminnasta tehokkaampaa ja kannattavampaa ilman, että toiminnan laatu tai asiakastyytyväisyys laskee. Tämänhetkinen markkinatilanne edellyttää, että yrityksen tulee luoda ja toteuttaa tarkkaan harkittua ja toimivaa kilpailustrategiaa ollakseen kannattava. Kilpailuetu alan muihin toimijoihin nähden syntyykin eri kilpailutekijöitä oikealla tavalla yhdistelemällä. (Pellinen 2006) Palveluiden erilaistaminen tulisi yhdistää kilpailukykyiseen hintaan ja asiakkaiden sitouttamiseen, jotta yritys voittaisi asiakkaat puolelleen.

2.1.1. Myyntituottojen hallinta

Tutkimuksen kohteena olevan kohdeyrityksen lihaosasto saa myyntituottoonsa hyödykkeiden myynnistä. Myyntituottoja parantamalla voidaan yleisesti ottaen parantaa kannattavuutta. Tasaisten ja riittävien myyntituottojen saavuttamiseksi on otettava huomioon monta eri tekijää, jotka olisi saatava kuntoon. Näitä ovat esimerkiksi vakiintuneen asiakaskunnan saavuttaminen, onnistunut markkinointi, reilu mutta kannattava hinnoittelu sekä paikallisen asiakaskunnan tarpeita vastaava tuotevalikoima.

Tietoa kohdeyritys saa myyntituotoistaan helposti kaupan kassapäätinformaation avulla. Sen avulla saadaan tietoon jopa tuotekohtaiset myyntitiedot halutulta ajanjaksolta. Kassapäätinformaatio on edullista tuottaa, kun kassajärjestelmät ja seurantavälineet on kertaalleen rakennettu. Kassapäätinformaatio on hyvin arvokasta tietoa yritykselle itselleen, sekä sen kohderyhmille. Sitä analysoimalla saadaan katettua suuri osa toiminnan pyörittämiseen vaadituista päivittäisistä seurantarpeista. (Finne, Kokkonen 2005) Kohdeyrityksessä saadaan

kassapäätietoinformaation avulla esimerkiksi ennustettua kysyntää, muokata tuotevalikoimaa tai laatia budjetteja.

Myyntituottojen hallintaa ajatellen kohdeyrityksen tärkeimpiä toiminnallisia tehtäviä on ennustaa kysyntää sekä tilata tuotteita arvioiden mukaan. Onnistunut kysynnän ennustaminen on edellytys sille, että myynnissä on oikeita tuotteita oikea määrä, joka puolestaan on edellytys syntyvälle myynnille. Kysynnän vaihtelun ennakoimisella ja nopealla reagoinnilla on positiivinen vaikutus kaupalle ja sen sidosryhmille. Ennusteiden tarkkuuden merkitys korostuu etenkin silloin, kun kyseessä on herkästi pilaantuva tuoretuote, tai tuotteen toimitusaika on pitkä. (Finne, Kokkonen 2005) Nykyään kysynnän ennustamisessa ja tuotteiden tilaamisessa työntekijöiden apuna ovat automaattiset tilausjärjestelmät. Ne analysoivat kassajärjestelmän tuottamaa dataa, ja joko tekevät suoraan tavaratilauksen, tai tuottavat tilausehdotuksen, jonka siitä vastaavan työntekijän tulee hyväksyä. (Retail 2008)

Yrityksen myyntiä voidaan periaatteessa pyrkiä lisäämään kahdella keinolla: joko lisäämällä myyntiä tai nostamalla hintaa. Myyntiä voidaan pyrkiä lisäämään esimerkiksi tehostamalla ja uudelleen kohdentamalla markkinointia sekä muita myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Hintoja nostamalla voidaan suoraan vaikuttaa positiivisesti katetuottoon, mutta kilpailuilla markkinoilla hintojen nostolla on usein negatiivinen vaikutus myynnin määrään, jolloin tuloksena on usein vähentynyt myynti. (Eklund, Kekkonen 2011) Kohdeyrityksen toimiessa päivittäistavarakaupan alalla, jossa hintakilpailu on merkittävää, ei myyntiä juuri pysty lisäämään ainoastaan nostamalla hintoja. Myyntiä voidaan pyrkiä lisäämään nimenomaan markkinointiin panostamalla sekä suuntaamalla sitä uusille markkina-alueille ja asiakassegmenteille.

Koska tässä tutkielmassa käsitellään hävikin vaikutusta kannattavuuteen, on olennaista ottaa huomioon hävikkivarauksen käyttö hinnoittelussa. Hävikkivaraus on arvio siitä, kuinka paljon tietyn tuotteen tai tuoteryhmän hinnoittelussa on otettava huomioon siitä muodostuvaa hävikkiä. Hävikkivarauksen määrä voi vaihdella suurestikin eri tuoteryhmien välillä. Korkeampi hävikkiprosentti on esimerkiksi helposti pilaantuvilla tuoretuotteilla, herkästi rikkoontuvilla tuotteilla, tai tuotteilla, jotka ovat usein näpistelijöiden ja varkaiden kohteena. (Retail 2008) Myyntituottojen hallinnan näkökulmasta hävikkivarauksen asettaminen on tärkeää, sillä, jos hävikkivaraus asetetaan turhan korkeaksi, kuluttajahinnat nousevat suhteettomasti ja myynti voi

pienentyä. Hävikivarauksen ollessa liian matala, todellista hävikkiä syntyy laskettua enemmän, jolloin todellinen tulos voi jäädä tavoitellusta bruttotuotosta.

2.1.2. Kustannusten hallinta

Kustannuksia syntyy yritykselle eri tuotannontekijöiden käytöstä (Stenbacka, Mäkinen, Söderström 2013). Kohdeyrityksen kaltaisen päivittäistavarakaupan yrityksen muuttuvista kustannuksista valtaosa syntyy myytäväksi tarkoitettujen tuotteiden ostoista ja henkilöstökustannuksista. Koska kohdeyritys harjoittaa vähittäiskauppaa, voidaan tavaraostot nähdä ikään kuin investointeina, joiden avulla pyritään hankkimaan myyntituottoja tulevaisuudessa (Pellinen 2006). Päivittäistavarakaupan alan ollessa tiukasti kilpailtu, on alalla toimivien yritysten pyrittävä minimoimaan kustannuksia hyvin tarkasti, jotta toiminnasta jäisi katetta (Payne 2018).

Myynnin lisääminen kannattavuuden parantamiseksi saattaa olla yrityksille hankalaa, joten kustannusten karsiminen on yleensä ensimmäinen toimenpide, jota yritykset tekevät kannattavuuden parantamiseksi. Keinoja vähentää muuttuvia kustannuksia on esimerkiksi tehostaa toimintoja, kilpailuttamalla hankintasopimuksia tai keskittämällä hankintaa paljousalennusten hyödyntämiseksi. (Eklund, Kekkonen 2011) Tutkielman keskittyessä hävikkiin, voi näistä vaihtoehdoista kohdeyritykseen soveltaa esimerkiksi toimintatapojen tehostamista, joka pitää sisällään muun muassa optimoidut tilausmäärät, oikean hinnoittelun ja varastonkierron maksimoimisen. Tällöin myyntiä pyritään saamaan mahdollisimman paljon pitämällä kuitenkin hävikin aiheuttamat kustannukset mahdollisimman pieninä. Pyrkimässä pienentämään tunnistamattoman hävikin aiheuttamia kustannuksia, tulee kuitenkin ottaa huomioon myös se, että esimerkiksi henkilöstökulut voivat kasvaa, mikäli esimerkiksi erilaisten tarkastusten määrää lisätään. Toimintamallimuutoksia suunnitellessa tulee vertailla, kattaako pienentyneen tunnistamattoman hävikin aikaansaama kustannussäästö mahdollisesti muualla lisääntyneet kustannukset. Tätä hyötysuhdetta on pohdittu kauppiasneuvonnan näkökulman kappaleessa.

Pyrkimykseen toiminnan tehostamisesta liittyy myös riskejä, jotka tulee ottaa huomioon. Toimintojen tehostamisen riskinä on esimerkiksi tilattavien tuotteiden määrän liian suuri vähentäminen hävikin pienentämiseksi, jolloin hyllyt tyhjenevät, eikä myyntiä pääse syntymään. Hankintojen keskittämisen riskinä toimitusvarmuuden

heikkeneminen ostojen keskittyessä yhä harvemmalle toimittajalle. (Eklund, Kekkonen 2014)

Eräs kustannuksiin merkittävästi vaikuttava seikka on kohdeyrityksen kuuluminen osaksi isompaa kauppaketjua. Vähittäiskaupan ketju muodostuu itsenäisistä yrityksistä ja niiden yhteiselimenä toimivasta keskusyksiköstä (Heinimäki 2006). Ketjuliiketoiminnan nähdään olevan suuri merkitys ostotoiminnan tehokkuuteen. Etujen nähdään perustuvan ketjun suuruuteen ja suuruuden mukanaan tuomiin etuihin. Ketjuliiketoiminnalla saavutettavia ostotoiminnan etuja ovat muun muassa yhteisostot, paljousalennukset, suurempi neuvotteluvoima, keskitetty valikoimamuodostus, hankintojen ajansäästö sekä ketjuliikkeen imagoon sopiva tuoteprofiili. Logistiikan puolelta etuina nähdään keskitetty kuljetus ja varastointi, tehokkaat tavara- ja informaatiovirrat, sekä pääoman käytön ja investointien parempi tehokkuus vaihto-, ja käyttöomaisuuden suhteen. (Kautto, Lindblom 2005) Ketjuuntumisen mahdollisena haittana päivittäistavarakaupoille itselleen nähdään se, ettei myymälöissä pystytä tarpeeksi ottamaan huomioon paikallista asiakasrakennetta, hinnoittelua tai kilpailutilannetta (Heinimäki 2006)

3. Hävikki lihaosastolla ja sen vaikutus kannattavuuteen

Päivittäistavarakaupan alalla on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota hävikkiin ja sen vaikutuksesta kannattavuuteen. Alalla vallitseva kilpailu pitää huolen siitä, että yritykset eivät voi enää käsitellä hävikkiä löysästi esimerkiksi markkinointikustannuksena, jotta hyllyt saadaan näyttämään täysiltä ja houkuttelevilta vaikkakin hävikkiä syntyisi paljon (Payne 2018).

Hävikillä tarkoitetaan tuotteiden katoamista, rikkoontumista, pilaantumista, päiväsvanhenemista tai muulla tapaa myyntikelvottomaksi tulemistä. Päivittäistavarakaupassa etenkin tuoretuotteiden kohdalla kysymys hävikistä on tapetilla, sillä tuoretuotteet pilaantuvat suhteellisen helposti, ja hävikki voi niiden osalla vastata jopa useita prosentteja tietyn tuoteryhmän myynnistä. (Finne, Kokkonen 2005) Lihaosaston hävikkiä on erityisen hyvä tutkia, sillä liha voidaan laskea herkästi pilaantuvaksi elintarvikkeeksi. Päivittäistavarakauppa Ry:n mukaan sen jäsenyrityksissä hävikiksi päättyy keskimäärin 1,87 prosenttia elintarvikkeista. (Päivittäistavarakauppa Ry 2019) Vertailuna tälle luvulle, erään Ruotsin

osuuskauppoihin vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan keskisuurissa osuusliikkeissä lihatuotteiden hävikkiprosentti oli viikon seurannan perusteella jopa 14 prosenttia (Andersson, Köhlenstrand, Lindqvist, Mellgren, Rydman 2010; Koivupuro, Jalkanen, Katajajuuri, Reinikainen, Silvennoinen 2010).

Hävikki vaikuttaa suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen, sillä hävikistä syntyy aina vähintään ostohinnan verran tappiota yritykselle. (Finne, Kokkonen 2005) Tämän lisäksi ruokahävikin tappioksi voi muodostua esimerkiksi lisääntyneet jätehuoltokustannukset muodostuneen biojätteen osalta. Hävikistä syntyviin kustannuksiin keskittyminen ja niiden vähentäminen on päivittäistavara-kaupoille tehokas tapa kasvattaa viivan alle jäävää tulosta, ja onkin yksi tärkeistä edellytyksistä toiminnan kannattavana pitämiseen. (Jones 2005)

3.1. Tunnistamaton hävikki

On olemassa monta tapaa luokitella hävikkiä, ja yksi tapa on jakaa se tunnistettuun ja tunnistamattomaan hävikkiin. Tunnistettu hävikki havaitaan, ja kirjataan yrityksen tietojärjestelmään. Tunnistamaton hävikki puolestaan on hävikkiä, jonka synnyn syytä ei syystä tai toisesta tiedetä. (Beck 2016)

Syitä tunnistamattoman hävikin muodostumiseen voi olla monia – vastaanottiko yritys ikinä kadonneita tuotteita, heitettiinkö ne hävikkiin ilman merkkeä, varastettiinkö ne vai jäivätkö ne kassalla huolimattomuuden takia skannaamatta? Tunnistamattoman hävikin syntyyn voi olla siis monia syitä, mutta yhteistä niillä on se, että ne tapahtuvat usein henkilökunnan huomaamatta, ja siksi syy jää hämärän peittoon. (Finne, Kokkonen 2005; Beck 2016)

Kaikkia syitä on mahdoton tietää, ja toivottavaa on, että haastatteluvaiheessa tulisi esille useampia ongelmakohtia, jossa tunnistamattomaa hävikkiä voisi syntyä. Seuraavissa kappaleissa on kuitenkin käsitelty kahdenlaisia mahdollisia syitä tunnistamattoman hävikin muodostumiselle: hallinnollista hävikkiä ja varkauksia.

3.2. Hallinnollinen hävikki

Yhden määrittelyn mukaan hallinnolliseen hävikkiin lukeutuu asiakirjojen huolimaton tarkastus ja reklamaatioihin liittyvät virheet. Tällä tarkoitetaan sitä, että hävikkiä voi huomaamatta ja merkkeämuuttamatta muodostua esimerkiksi silloin, kun saapunutta

kuormaa ei syystä tai toisesta tarkasteta riittävän huolellisesti. Kuormakirjoissa saattaa olla virheitä tuotteiden määrän suhteen, jolloin esimerkiksi tulee maksettua tuotteista, joita ei ikinä toimitettu. Myös osa kassalla rahastaessa tapahtuvista virheistä voidaan lukea hallinnolliseksi hävikiksi. (Retail 2008) ECR Europan vuonna 2005 tehdyn selvityksen mukaan kuitenkin vain 27 prosenttia tunnistamattomasta hävikistä muodostuu yrityksen heikoista toimintamalleista, joihin hallinnolliset virheet voidaan osaksi lukea (Finne, Kokkonen 2005)

Osa hallinnolliseksi luettavasta tunnistamattomasta hävikistä voi muodostua myös puutteellisen merkkaamisen takia. Jos päiväisvanhat, rikkoontuneet tai muuten pilaantuneet elintarvikkeet otetaan pois myynnistä, mutta laiminlyödään asianmukainen merkkaaminen järjestelmiin, muodostuu tällöin tunnistamatonta hävikkiä, joka ei ole kirjattu ylös.

3.3. *Rikollinen hävikki*

Rikolliseksi hävikiksi lasketaan tuotteiden näpistykset ja varkaudet. Nämä luovat haasteen kaupoille, koska varkauksien mukanaan tuoman hävikin määrä jatkaa kasvua vuosi vuodelta (National Retail Federation 2018). Luotettavaa tietoa rikollisen hävikin todellisesta määrästä ei ole olemassa, mutta joidenkin lähteiden mukaan sen on arvioitu olevan päivittäistavarakaupan alalla noin 1,0-1,2 prosenttia liikevaihdosta. (Heinimäki 2006; Retail 2008)

Näpistykset ja varkaudet ovat kiusallisia ongelmia kaupoille, koska niihin on hankala puuttua tehokkaasti (Retail 2008). On arvioitu, että kaksi kolmasosaa myymälävarkauksista tehdään yksin, ja että vain alle 10 prosenttia varkaista saadaan kiinni. National Retail Federation on Yhdysvalloissa toimiva säätiö, joka on jo useamman vuoden keskittynyt tutkimaan muun muassa organisoitua rikollisuutta (ORC, organized retail crime), joka kohdistuu vähittäiskauppoihin ja siten myös päivittäistavarakauppoihin. ORC:llä tarkoitetaan tässä yhteydessä kahden tai useamman henkilön yhteistyötä varastaakseen vähittäiskaupoista merkittäviä määriä hyödykkeitä varkauksien tai petosten avulla (Loss Prevention Foundation 2018).

National Retail Federation tutkimusten mukaan jopa yhdeksän kymmenestä vähittäiskauppiasta kertoo olleensa ORC:n kohteena viimeisen 12 kuukauden aikana, ja 71,3 prosenttia kokee ORC:n määrän lisääntyneen menneenä vuonna.

Heidän tutkimustensa mukaan myös osavaltioissa, jossa myymälävarkauksien rangaistavuuden kynnsarvo on noussut, on myös ORC:n määrä noussut samaan tahtiin. (National Retail Federation 2018) Tätä voi peilata Suomen tilanteeseen esimerkiksi näpistyksistä annettavien sakkojen muuntorangaistuksen muodossa. Yhden vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan näpistysten määrä Suomessa ei kuitenkaan noussut vuonna 2008 sakkojen muuntorangaistuksesta luopumisen jälkeen (Hinkkanen 2010).

Heinimäen mukaan päivittäistavarakaupassa eniten varastettuja tuotteita ovat tupakka, makeiset, kahvi, lihajalosteet ja olut (Heinimäki 2006). Kohdeyrityksen kauppiaan mukaan lihaosastolta varkauden matkaan lähtee ajoittain jopa isoja määriä muun muassa sisäfileitä, jotka ovat kilohinnoiltaan hintavia verrattuna moniin muihin lihatuotteisiin. Sisäfileiden pakkaukset ovat myös monesti pieniä, pitkiä ja kapeita, joka voi puolestaan helpottaa niiden varastamista/näpistämistä.

3.4. Hävikin vähentäminen

Tämänhetkisen tiedon valossa voidaan todeta, että hävikki on kaupalle keskeinen kustannuserä, joten sen vähentämiseksi on kohdennettava voimavaroja ja kehitettävä tehokkaampia keinoja. Kokonaisuudessaan päivittäistavarakauppojen tavoite hävikin vähentämisestä on onnistunut muun muassa hyvän menekinhallinnan, sähköisten ennuste- ja tilausjärjestelmien, tehokkaan logistiikan, vastikään vapautuneiden aukioloaikojen sekä henkilökunnan ammattitaidon ansiosta. Myös tuotteiden alennushinnoittelu viimeinen käyttöpäivä- tai parasta ennen-päivämäärien lähestyessä on monissa tapauksissa vähentänyt syntyneen hävikin määrää. (Päivittäistavarakauppa Ry 2019)

Eri lähteet esittävät erilaisia tapoja vähentää hävikkiä. Jotkut niistä ovat ympäripyöreämpiä ja jotkut taas konkreettisia ehdotuksia käytäntöjen muuttamiseksi. Adrian Beck ja Colin Peacock esimerkiksi esittävät artikkelissaan ”Lessons from the Leaders of Retail Loss Prevention”, että hävikin vähentämiseksi keskeisin keino on sitouttaa ja kannustaa kaikkia osapuolia keskittymään hävikkiin ja suhtautumaan siihen vakavasti. (Beck, Peacock 2007)

”Kaupan työt ja toiminta”-kirjassa annetaan puolestaan konkreettisempia ehdotuksia hävikin vähentämiseksi, ja moni niistä sopii myös hallinnollisen hävikin

pienentämiseksi. Näitä ehdotuksia ovat muun muassa vastaanottotarkastuksen suorittaminen oikein ja huolellisesti, välitön reklamointi havaituista puutteista kuormissa, tuotteiden oikea säilytys varastossa ja myymäläkalusteissa, suunnitelmallinen tilaustoiminta sekä työntekijöiden syvälinen perehdytys hävikin hallintaan ja koulutus hävikin vähentämiseksi. (Retail 2008) Moni näistä ehdotuksista voidaan lukea huolellisuuden parantamiseksi, joka saavutetaan tehokkaimmin viimeisellä listassa luetellulla asialla, eli oikeaoppisella perehdyttämällä ja koulutuksella hävikin suhteen.

Myös rikollisen hävikin vähentämiseen on annettu kirjallisuudessa suoria toimintaohjeita. Näitä ovat muun muassa huolellisesti järjestetty myymälävalvonta, tuotehälytysjärjestelmät sekä kalliimpien tuotteiden sijoittelu siten, että niitä on helpompi valvoa. (Retail 2008) Tuotehälytysjärjestelmällä tarkoitetaan sitä, että kalleimpia tai eniten varastettuja tuotteita suojataan varkauksilta asentamalla niihin tuotehälytin, joka deaktivoidaan kassalla. (Heinimäki 2006) Tuotehälytysjärjestelmän kannalta lihaosaston tuotteet eivät ole helpompia mutta kuitenkin mahdollisia.

4. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimuksessa käytettiin aineistoina erilaisia raportteja ja haastatteluja. Raporteista valtaosa tuli kohdeyrityksen omista järjestelmistä, ja niiden avulla saatiin analysoitua talouslukuja, asiakaskuntaa sekä tunnuslukutavoitteita. Järjestelmästä tulleiden raporttien luotettavuutta voi pitää riittävänä, joskin on mahdollista, että esimerkiksi hävikkiluvuissa ja osastokohtaisissa myynneissä saattaa olla pieniä heittoja, jotka voivat johtua esimerkiksi unohduksista sisäisten siirtojen tekemisessä. Data on kuitenkin tarpeeksi luotettavaa, että sen pohjalta voi tulkintaa tehdä.

Haastatteluja pääsin toteuttamaan kauppiaille, lihaosaston vetäjälle, ketjuneuvonnan toimihenkilölle, ketjun toimihenkilölle sekä vartiointiliikkeen toimihenkilölle. Haastateltavat valittiin sen työtehtäviensä ja organisaatioidensa perusteella. Kauppias osasi suositella haastateltavista tahoista henkilöitä, joilla oli laaja kokemus lihaosastojen joko käytännön tekemisestä tai talouslukujen analysoinnista.

Haastatteluja tutkimusta varten suoritettiin sekä tapaamisilla että sähköpostitse. Kauppiaan, lihaosaston vetäjän ja ketjuneuvonnan haastattelut suoritettiin tapaamisten yhteydessä suoritetuilla teemahaastatteluilla. Haastateltavat saivat

etukäteen joko kysymykset nähtävillä tai haastattelun aiheet tietoonsa. Ketjun ja vartiointiliikkeen haastattelut suoritettiin sähköpostitse. Eri tahoille käytetyt haastattelurungot ovat nähtävillä liitteessä 1.

5. Empiirinen analyysi tunnistamattomasta hävikistä ja sen vaikutuksesta kannattavuuteen

Ennen lihaosaston lukujen analysointia, käyn osiossa läpi kohdeyrityksen piirteitä ja toimintaseikkoja. Tutkimuksen kohdeyritys toimii kauppakeskuksen yhteydessä. Kauppa on ollut toiminnassa jo useamman vuoden, joten asiakaskunta alkaa olla suhteellisen vakiintunutta. Yrityksen suurin asiakasryhmä on lapsiperheet. Seuraavaksi suurimmat asiakasryhmät ovat aikuistaloudet ja eläkeläistaloudet. Yksinasuvien osuus asiakaskunnasta on melko pieni. Kauppiaan mukaan asiakkaista suurin osa on innostujatyyppejä, jotka innostuvat uusista asioista. Tämä vaatii kaupalta jatkuvaa innovatiivisuutta ja innokkuutta kehittää uutta, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota sitä, mitä he kaipaavat. Kauppiaan mukaan kohdeyrityksen asiakkaat arvostavat kaupassa myös vaivattomuutta, nopeutta ja valmiita ratkaisuja. Innostujaryhmää tarkastellessa voidaan raporteista nähdä, että lihaosasto on ainoa osasto, jonka myynnin kehitys on innostujaryhmän keskuudessa miinuksen puolella. Tähän tulisi löytää ratkaisuja, esimerkiksi pyrkiä löytämään ja tarjoamaan uusia tuotteita sekä reseptiehdotuksia.

Paikkakunnalla vallitsee päivittäistavarakauppojen kesken kuitenkin melko kova kilpailutilanne, joka pakottaa kaupat kehittämään toimintaansa ja luomaan kilpailuetua toisiinsa nähden voittaakseen paikallisen asiakaskunnan puolelleen. Kilpailutilanne on kiristynyt lähimenneisyydessä, kun parin vuoden sisään lähialueille on rakennettu useita uusia keskikokoisia päivittäistavarakauppoja, jotka ovat onnistuneet saamaan jalansijaa paikallisten asiakkaiden keskuudessa. Nämä ovat kauppiaan mukaan vaikuttaneet myyntiin negatiivisesti jonkun verran, ei kuitenkaan dramaattisesti.

Kauppias ei odota kilpailutilanteen muuttuvan merkittävästi ainakaan lähitulevaisuudessa. Hän uskoo, että isoimmat kaupat on nyt avattu alueelle, eikä sinne tulevaisuudessa olisi tulossa lisää merkittäviä tekijöitä. Yksi kilpailutilanteeseen tuleva muutos on se, että kohdeyrityksen pääkilpailija on ilmoittanut aloittavansa päivittäistavaroiden kotiinkuljetuskaupan lähiaikoina. Tämän vaikutus kohdeyrityksen myyntiin on vielä arvoitus.

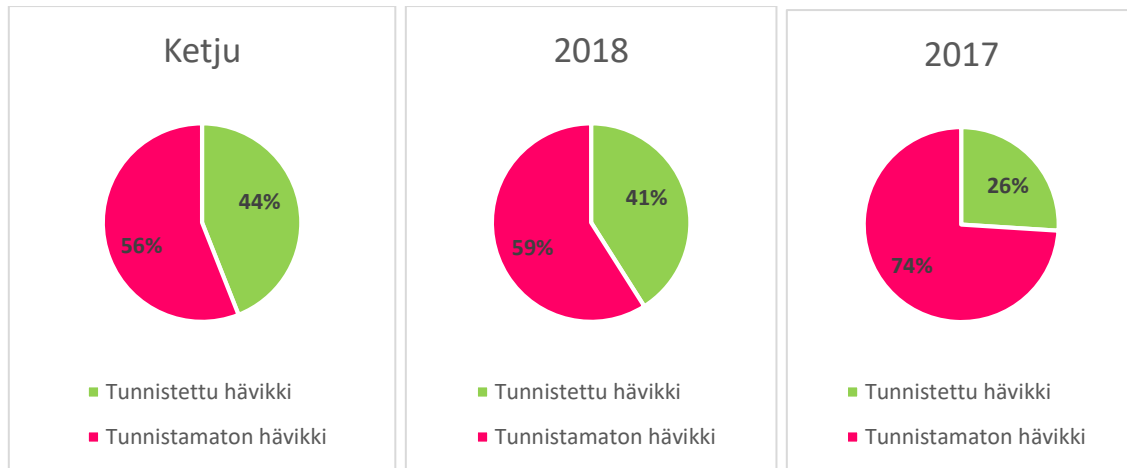
5.1. Lihaosaston lukujen analysointi

Tutkimuksen kohdeyrityksen lihaosasto ei ole tällä hetkellä omana talousyksikkönään tarkasteltuna kannattava. Vuonna 2018 lihaosaston käyttökate oli -1,9 prosenttia osaston liikevaihdosta. Kehityssuunta edellisvuoteen nähden on kuitenkin positiivinen. Vuonna 2017 osaston vastaava käyttökate oli -5,3 prosenttia. Vuosina 2017-2018 on tapahtunut siis 3,4 prosenttiyksikön parannus kannattavuuteen, eli 39,2 prosentin vuotuinen parannus. (Kohdeyritys 2017, 2018) Vaikka osaston käyttökate on edelleen negatiivinen, kehityksen suunta herättää toivoa siitä, että tulevina vuosina olisi mahdollista päästä plussan puolelle.

Kannattavuuden parantuminen johtuu suurimmaksi osin positiivisesta myynnin ja katteen kehityksestä. Osaston liikevaihto kasvoi vuonna 2018 7,6 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Myynnin kehityksen lisäksi kasvoi myös kate, joka näkyy 27,2 prosenttia kehityksenä bruttotuotossa edellisvuoteen verrattuna. Yleisempää on, että lyhyellä aikavälillä voidaan parantaa joko myynnin määrää tai katetta, mutta tässä tapauksessa on onnistuttu parantamaan kumpaakin samaa aikaa. Osaston kustannusrakenne ja kustannusten määrät ovat pysyneet lähes muuttumattomina, ja mikään yksittäinen kustannuserä ei ole kasvanut erityisen paljoa. Osaston kiinteät kulut kasvoivat 6,17 prosenttia, ja muuttuvat kulut kasvoivat 2,7 prosenttia. (Kohdeyritys 2017, 2018) Nämä kustannusten nousut olivat niin pieniä, että ne olivat katettavissa samaan aikaan tapahtuneilla myynnin ja tuoton kehityksillä. Tämä puolestaan johti lopulta osaston edellisvuotta parempaan kannattavuuteen.

Lihaosaston kokonaishävikki laski vuonna 2018 4,6 prosenttiin, kun se oli vuonna 2017 ollut 6,6 prosenttia. Ketjun kokonaishävikki oli vuonna 2018 keskimäärin 6,1 prosenttia, joten kohdeyrityksen lihaosasto suoriutui siltä osin aavistuksen keskiarvoa paremmin. Hävikin jakautumisessa tapahtui kuitenkin isompia muutoksia näiden vuosien välillä. Tunnistettu hävikki kasvoi 1,7 prosentista 1,9 prosenttiin, kun taas samalla tunnistamattoman hävikin osuus tippui 4,9 prosentista 2,7 prosenttiin. Ero tunnistetun hävikin määrässä näiden vuosien välillä on melko mitätön, mutta tunnistamattoman hävikin osuus oli huomattavasti suurempi vuonna 2017 verrattuna vuoteen 2018. Ketjulla vastaavat luvut olivat seuraavat: tunnistettu hävikki keskimäärin 2,7 prosenttia ja tunnistamaton hävikki 3,4 prosenttia. (Kohdeyritys 2017, 2018) Yleinen trendi lihaosastoilla on siis se, että tunnistamattoman hävikin osuus on suurempi kuin

tunnistetun. Hävikin jakautumista tunnistettuun ja tunnistamattomaan hävikkiin vuosina 2017 ja 2018 on havainnollistettu alla kuviossa 1. Mukana on myös ketjun keskiarvo jakautumisen osalta.



Kuvio 1 Hävikin jakautuminen tunnistetun ja tunnistamattoman hävikin välillä

Hävikkivaraus oli vuonna 2017 6,6 prosenttia, ja sitä nostettiin vuoteen 2018 0,1 prosenttiyksiköllä. Hävikkivarauksen voidaan nähdä olevan hyvin asetettu, sillä osaston toteutunut hävikki oli vuonna 2017 6,6 prosenttia. (Kohdeyritys 2017, 2018) Lisäksi vuonna 2018 kokonaishävikki jäi hieman alle hävikkivarauksen, joka on kuitenkin suunniteltua ja toivottavaakin. Hävikin, ja etenkin tunnistamattoman hävikin syiden selvittäessä, pystyttäisiin entistä tarkemmin ennustamaan kokonaishävikin syntyä, ja siten asettamaan hävikkivaraus entistä tarkemmin tulevaisuudessa. Jos se ylipäätään on mahdollista. Hävikkimäärien muutosten taustoja on mietitty enemmän lihaosaston vetäjän näkökulmasta.

5.2. Kauppiaan näkökulma

Kauppiaan haastattelussa käytiin läpi muun muassa osaston kannattavuutta ja siihen liittyviä tekijöitä, osaston hävikkistrategiaa sekä tunnistamattoman hävikin muodostumisen syitä lihaosastolla. Puhuimme myös osaston tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista.

5.2.1. Kannattavuus

Kannattavuuteen liittyen kauppias näkee keskeisinä seikkoina erilaistumisen kilpailijoista ja ylivertaisen laadun. Kilpailuetua voidaan saavuttaa tarjoamalla laajin valikoima ja osaaminen omatekemän lihan avulla. Osastokohtaista kannattavuuden

lisäksi tulee ottaa huomioon hyvän lihaosaston tuoma hyöty koko kaupalle. Laajan valikoiman lisäksi kauppiiaan mukaan on pidettävä kiinni ylivertaisesta laadusta sekä henkilökunnan ammattitaidosta. Mielikuvilla on kauppiiaan mukaan suuri vaikutus sille, missä asiakkaat päättävät päivittäiset ostoksensa hoitaa.

Ammattitaidon tärkeys korostuu lihaosastolla, ja se on otettu huomioon siten, että lihaosaston työntekijöille on tarjottu kattavia koulutusmahdollisuuksia. Kohdeyrityksessä on tällä hetkellä käynnissä niin sanottu liikeidean koulutus, jonka avulla liikeidean keskeiset seikat, kuten ylivertainen laatu ja palvelu, olisivat henkilökunnalla kirkaana mielessä. Koska lihaosaston pyörittäminen on haastavaa työtä, kauppiiaan mukaan työntekijöiltä vaaditaan myös luontaista kiinnostusta lihaa ja ruoanlaittoa kohtaan.

Kauppiasneuvonnan haastattelussa tuli esille ongelma, jonka mukaan yleistä lihaosastoilla on se, että ammattitaitoinen lihahenkilökunta käy aamuvuorossa valmistamassa tuotteet ja hyllyttämässä ne, mutta iltapäivällä myynnistä vastaavilla henkilöillä ei välttämättä ole tarpeellista tietotaitoa lihatuotteista, jota vaadittaisiin aktiivisen myynnin ja ideoiden tarjoamisen toteuttamiseksi. Kohdeyrityksessä tähän ongelmaan on tartuttu siten, että palvelutiskin väelle on suunnitteilla päivän kestävä koulutussessio, jossa liha-ammattilainen on jakamassa osaamista ja inspiraatiota lihatuotteisiin liittyen. Tämän toivotaan edesauttavien läpi aukioloaikojen paikalla olevan henkilökunnan osaamista ja innostuneisuutta lihatuotteista ja niiden myynnistä.

Tärkeimpiä syitä lihaosastojen kannattavuushaasteeseen on kauppiiaan mukaan suuret henkilöstökulut ja yleinen trendi lihan kulutuksesta. Viimeisen muutaman vuoden aikana lihan, ja etenkin punaisen lihan myynti on ollut laskussa, siinä missä etenkin hedelmien, vihannesten ja valmisruokien kysyntä ovat olleet kovassa kasvussa. Lihaosaston myyntiä voi olla siis vaikea kehittää, mutta kauppiiaan mukaan tämä korostaa entisestään tuottorakenteesta kiinni pitämisen tärkeyttä. Laskevasta myynnistä aiheutuvat euromääräiset menetykset tulisi pystyä kuromaan kiinni kohotetulla katteella hinnan kutenkaan nousematta niin suureksi, että myynti sakkaa. Tämä on ainoa tapa pyrkiä kattamaan lihaosaston korkeat henkilöstökulut, jotka aiheutuvat luonnollisesti omapakkaaman lihan jalostamisen ja pakkaamisen vaatimasta työstä.

Lihaosastolla on kauppiaan mukaan erikseen määritellyt tavoitteet tavoiteltaville hävikin tasoille. Tavoitteet on asetettu teollisen ja omapakkaaman lihan osalta erikseen. Tavoiteltava hävikki on jaettu myös tunnistetun ja tunnistamattoman hävikin tavoitteisiin. Näiden lisäksi lihaosastolla seurataan myös tehotavoitteita, joita mitataan myynti- tai tuntitunnuslukuna.

5.2.2. Tunnistamaton hävikki

Lihaosaston tunnistamattoman hävikin muodostumisen mahdolliseksi syiksi kauppias näkee käsittely- ja haihtumishävikin, varkaudet, puutteellisen hävikin kirjaamisen sekä tavarantoimittajan virheet. Käsittelyhävikkiä syntyy aina, kun liharaaka-aineita käsitellään ja niin sanotusti putsataan erilaisten jalostusvaihtoehtojen takia. Mikäli tätä ei oteta huomioon, syntyy tunnistamatonta hävikkiä. Kohdeyrityksessä on kuitenkin vastikään kiinnitetty huomiota kyseiseen seikkaan, ja lihaosaston vetäjän kanssa on yhdessä määritelty käsittelyhävikistä aiheutuva kustannus, joka lisätään lihojen ostohintaan saadakseen siitä realistisemmän myyntiin päätyvään osuuteen verrattuna.

Eräänä suurena syynä tunnistamattomaan hävikkiin kauppias näki erilaiset varkaudet. Lihatuotteet, etenkin kalleimmat fileet, nähdään varkausalttiina tuotteina niin toimitusketjun kuin myymälävarkaudenkin keskuudessa. Lihaosastolla varkauksien rahallinen arvo saattaa nousta satoihin euroihin kerralla, jos esimerkiksi varas saa vietyä koko repullisen sisäfileitä mukanaan. Kohdeyrityksessä myymälävarkauksiin on puututtu rajoittamalla kalleimpien fileiden määrää hyllyissä sekä asentamalla varkausalttiimpiin tuotteisiin tuotehälyttimet. Kauppias ei osaa vielä arvioida hälyttimien reaalisia vaikutuksia varkauksien määrään, sillä hälyttimet ovat olleet vasta vähän aikaa käytössä lihatuotteissa. Varkaushävikkiä ja tuotehälyttimiä on käsitelty enemmän vartiointiliikkeen näkökulmassa.

Muita tunnistamattoman hävikin muodostumisen syitä, puutteellista hävikin kirjaamista sekä tavarantoimittajan virheitä ja kuormien tarkistusta on käsitelty enemmän edempänä kauppiasneuvonnan näkökulmassa.

Kaiken kaikkiaan voi siis sanoa, että lihaosasto on tällä hetkellä haastava osasto, ja sen toiminnan kannattava pyörittäminen tulee luultavasti muuttumaan vain haasteellisempaan suuntaan tulevaisuudessa. Kauppiaan mukaan lihanmyynnin

alaspäin menevää trendiä voi olla mahdoton kääntää mutta sitä voi pyrkiä hidastamaan. Tulevaisuuden tavoitteena kauppialla olisi saada lihaosasto kattamaan omat kulunsa, eli saavuttaa niin sanottu nollakäyttökate. Tämä olisi hyvä tavoite ottaen huomioon osaston tämänhetkisen tilanteen, historian ja vallitsevat trendit. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tulee jokaisen toiminnon olla tarkasti hallinnassa ja seurannassa. Myös oikea hinnoittelu sekä hankintojen tehostaminen ovat tavoitteeseen päin ohjaavia seikkoja. Haastateltavan mukaan, mikäli osaston tilanne heikkenee nykyisestä, eikä muutosta parempaan saada tehtyä, tulee aika tehdä toimintaan suurempia muutoksia. Mitä nämä muutokset ovat, on vielä kysymysmerkin alla.

5.3. Kauppiasneuvonnan näkökulma

Haastattelin erästä kauppiasneuvonnan piirissä toimivaa henkilöä, jolla on laaja kokemus kauppojen talouslukujen hallinnasta ja ongelmien havaitsemisessa sekä korjaamisessa. Haastattelussa käytiin läpi lihaosastojen kannattavuuteen sekä tunnistamattomaan hävikkiin liittyviä asioita, sekä mahdollisia parannusehdotuksia niihin liittyen. Keskustelimme myös kauppiasneuvonnan motiiveista auttaa ja puuttua yksittäisten kauppojen ongelmakohtiin, joksi suuren tunnistamattoman hävikin voi lukea.

5.3.1. Kannattavuus

Lihaosastojen kannattavuuden haasteellisuus oli haastateltavan toimestakin tunnistettava ilmiö. Yhdeksi merkittäväksi syyksi nähtiin se, että työtuntien osuus suhteessa osaston liikevaihtoon on yleisen trendin mukaan suhteellisen iso. Lihaosasto on yleensä myynnillisesti keskiverto-osasto, mutta työtuntien määrässä mitattuna monesti isoin. Tämä muodostaa haasteen työteholle, joka ei välttämättä riitä siihen, että osasto saataisiin kannattavaksi. Kaupan sijainnilla ja siten asiakaskunnalla on kuitenkin tähän suuri merkitys. Joissain kaupoissa onnistutaan myymään isommalla osuudella omapakkaamia premium-lihatuotteita, joista saadulla tuotolla pystytään kattamaan niiden valmistamiseen kuluneet työtunnit.

Lihaosaston kannattavuuden hallinnassa on eroja myös teollisesti pakatun ja omapakkaaman lihan välillä. Teollinen liha on monesti helpompi hallittava, sillä sen osalta käytössä on usein automaattiset tarvesuunnittelujärjestelmät, jotka avustavat

tuotteiden tilaamisessa. Teolliset lihat ovat myös usein valmiiksi hinnoiteltuja, eikä käsittelykustannuksia synny niin paljoa, joten kannattavuutta on helpompi seurata. Omapakkaaman lihan osuus onkin hieman haastavampi. Omapakkaaman lihan osalta hyvän osaston rakentaminen ja hallinta vaatii paljon ammattitaitoa ja käsityötä, jotta saadaan monipuolinen ja kiertävä valikoima premium-tasoisia tuotteita myyntiin. Omapakkaamasta lihasta saadaan yleisesti parempaa katetta kuin teollisuuden lihoista, minkä takia kauppojen kannattaa sitä tuottaa. Mikäli tuntuu, että omapakkaamat lihat eivät mene kaupaksi tai niistä ei saa parempaa katetta, on ne syytä jättää pois valikoimasta ja siirtyä kokonaan teollisen lihan myyntiin.

Lihaosastolla tärkeiksi tekijöiksi ajan hermolla pysyminen, tietoisuus tuotevalikoiman kierrosta ja toimivuudesta sekä nopea reagointi muutostarpeisiin. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä kokonaishävikin hallinnassa ja niillä on suuri vaikutus kannattavuuteen. Tärkeää ja vaadittavaa ammattitaitoa on myös tietoisuus lihoista, taito käsitellä lihaa sekä asiakaskunnan tuntemus.

Suuri kysymys kannattavuuden takana ei piile hävikin viilaamisessa vaan myynnin tekemisessä. Tämä tuntuu olevan haastatteluiden pohjalta yleinen näkemys eri toimijoiden mukaan. Haastattelussa tuli esille ehdotus, jonka mukaan lihan esivalmistelujen ohella tulisi kiinnittää erityistä huomiota myyntiprosesseihin. Tulisi varmistaa, että liha-asiat osaavaa ja tietävää sekä toimeliasta henkilökuntaa olisi paikalla aina, kun kauppa ja etenkin palvelutiski on auki. Myyntityössä tulisi korostua rohkeus ja asiakkaiden koukuttaminen, eli pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaille tuotteita omapakkaamista lihoista ja jakaa esimerkiksi valmistusohjeita sekä ruokareseptejä niihin liittyen. Tämä on hyvä tavoite, mutta haasteellisen siitä tekee se, kuinka motivoida työntekijät toimimaan aktiivisemmin ja ottamaan itse vastuuta lihoihin liittyvien asioiden selvittämisestä ja ajan hermolla pysymisestä. Kuten kauppiaan näkökulmassa tuli esille, luontaisen kiinnostuksen tärkeys etenkin lihaosaston työntekijöillä on verrattain suuri.

Omapakkaaman lihan osalta tulisi todella keskittyä hinnoitteluun ja siten siihen, miten saataisiin tuotto nostettua riittävälle tasolle. Oma valikoimaa lihassa pitäisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan kasvattamaan, ja sen avulla tavoitella parempaa bruttotuottoa. Kokonaistuottoa ajateltaessa nousee esiin myös osto- ja myyntihintojen merkitys. Ostohintojen osalta tulisi pyrkiä löytämään tavarantoimittajilta edullisempia

eriä sekä osallistuttamaan tavarantoimittajat esimerkiksi kampanjoihin. Myyntihinnan osalta voi miettiä, saisiko esimerkiksi lähellä tuotetusta lihasta parempaa katetta kuin yleensä. Valikoiman muokkaamista tulee siis pohtia kysynnän lisäksi myös tarjonnan perusteella.

Haastattelussa tuli esiin myös alennushinnoittelun vaikutus lihaosaston lukuihin. Kohdeyrityksen lihaosastolla harrastetaan niin sanottua punalaputusta, eli päiväyksen lähestyessä tuotteisiin saatetaan liimata –30 prosenttia tai –50 prosenttia alennustarra. Tärkeää on tässä huolehtia siitä, että lihatuotteista annetut alennukset kohdistuvat nimenomaan lihaosastolle, jolloin kannattavuuden seuranta osastokohtaisesti on helpompaa ja realistisempaa. Tilannetietoisuutta osaston tilanteesta helpottaisi myös esimerkiksi parin kuukauden välein tehtävät väli-inventaariot. Tällä hetkellä kohdeyrityksen lihaosastolla tehdään inventaario kaksi kertaa vuodessa. Kuuden kuukauden inventaarioväli on pitkä aika, mutta sekin on huomattavasti parempi kuin kerran vuodessa. Tällöin saadaan tilikauden puolivälissä realistinen tieto osaston sen hetkisestä tilanteesta, ja voidaan tarvittaessa suorittaa hienosäätöä tai korjaustoimia, jotta päästäisiin osastolle asetettuihin vuotuisiin tavoitteisiin.

5.3.2. Tunnistamaton hävikki

Tunnistamattoman hävikin syitä pohtiessa tuli esille monella tapaa huolellisuus ja toimintamallit. Näihin liittyvät muun muassa hävikin merkkäminen, ostohintojen päivittäminen sekä kuormien, reklamaatioiden ja laskujen tarkastaminen.

Kenties yksinkertaisin asia, josta tunnistamatonta hävikkiä voi muodostua tilinpäätökseen on, jos hävikkiä ei kirjata asianmukaisesti ylös. Mikäli syntynyttä hävikkiä ei merkata järjestelmään ylös, muuttuu se suoraan tunnistamattomaksi hävikiksi. Mitä suurempi osa syntyneestä hävikistä merkataan ylös, sen tarkempia tilastoja kaupalla on eri tuotteiden myynti- ja hävikkiluvuista. Tämä puolestaan helpottaisi tulevaisuudessa ennusteiden tekemistä, oikeiden määrien tilaamista sekä hävikkivarauksen tarkempaa asettamista. Näiden kautta osaston hallinta helpottuisi, joka mitä luultavimmin näkyisi kannattavuudessa positiivisesti.

Erilaiset tarkistukset liittyvät myös vahvasti tunnistamattoman hävikin syntyyn. Tärkeimpänä kenties kuormien ja kuormakirjojen tarkistus. Kuormista tulisi tarkistaa, ovatko tuotteiden määrä ja laatu oikeat. Jos puutteita havaitaan, tulisi henkilökunnan

olla aktiivinen reklamoinneissa. Toimituksissa syntyvä hävikki, jota ei reklamoida, on suoraan kaupan tappiota. Näiden asioiden osalta olisi tärkeää myös seurata, menevätkö läpi menneet reklamaatiot loppuun asti, eli hyvitetäänkö reklamoidut summat seuraavista laskuista, tai hyvitetäänkö summa todellisuudessa suoraan tilille. Hyvä olisi myös tarkistaa, täsmääkö tulleet laskut saapuneisiin kuormiin, onko mahdolliset puutteet vähennetty myös laskusta. Sama pätee myös ostohintojen tarkistamiseen. Jos esimerkiksi on sovittu puhelimitse jokin normaalista poikkeava ostohinta, on hyvä varmistaa, että saapuvassa laskussa ostohinta täsmää sovittuun. Mikäli näihin asioihin liittyviä puutteita jää havaitsematta, lukeutuvat syntyneet tappiot suoraan osaston tunnistamattomaksi hävikiksi, ja siten heikentävät osaltaan osaston kannattavuutta.

Ostohintojen osalta olisi myös tärkeää, että ne päivittyvät kassajärjestelmään. Jos todellinen ostohinta on korkeampi kuin järjestelmissä oleva ostohinta, syntyy jokaisesta myydystä tuotteesta pieni osa tunnistamatonta hävikkiä. Tässä tilanteessa myös tuotto näyttää raporteissa korkeammalta kuin mitä se todellisuudessa on. Tämän lisäksi tuotteita lyödessä hävikkiin, kirjautuu hävikki järjestelmiin todellista halvemmalla ostohinnalla, ja jolloin tilinpäätöksessä ilmi käyvä tunnistamaton hävikki taas kasvaa. Nämä seikat voivat vääristää tilannetietoisuutta kannattavuudesta ja hävikistä.

Haastattelussa kävi ilmi myös sisäisten siirtojen merkitys. Tunnistamatonta hävikkiä voi muodostua esimerkiksi tilanteessa, jossa päiväysten lähentyessä lihatuotteita lyödään jo valmiiksi hävikkiin, vaikka niitä voidaan antaa eteenpäin jatkojalostettavaksi, esimerkiksi kotikeittiön tarpeisiin. Tällaisessa tapauksessa lihaosastolle kirjautuu hävikkiä epärealistisesti, ja kotikeittiölle myynnistä tuottoa ilman ostokustannuksia. Jos taas lihatuotteita annetaan kotikeittiön käyttöön ilman minkäänlaisia kirjauksia, näkyy tämä tilinpäätöksessä lihaosaston tunnistamattomana hävikkinä. Järjestelmän sisäisillä siirroilla tulisi huolehtia, että tuotot ja kustannukset kohdistuisivat realistisemmin osastojen välillä, kun tuotteita siirrellään osastolta toiselle.

Näiden edellä mainittujen tarkastustoimenpiteiden tulisi sisältyä mahdollisimman tehokkaasti päivittäisiin toimintamalleihin, jotta niistä tulisi huolehdittua jatkuvasti ja luotettavasti. Haastattelussa pohdimme sitä, millainen hyötysuhde sillä voisi olla, jos toimintamalleissa keskityttäisiin nykyistä enemmän tarkastuksiin. Tarkentuneet toimintamallithan voisivat lisätä työtunteja kannattavuuden ohella. Haastateltavan

näkemyksensä tähän kysymykseen oli se, että mikäli toimintamallit yrityksessä eivät ole tällä hetkellä kunnossa, ja tunnistamattoman hävikin osuus on suuri, voidaan nähdä toimintamallien kehittämisen parantavan kokonaistehokkuutta. Muutos ja sen läpivieminen voivat hetkellisesti vaatia lisää työtunteja, mutta lähtötilanteesta riippuen sillä olisi luultavasti pidemmällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia kannattavuuteen. Tarkastuksia ei myöskään tarvitsisi välttämättä tehdä jatkuvasti päivittäin, vaan esimerkiksi kuorman tarkistuksia voisi tehdä aktiivisemmin ”pistotarkastus viikkoina”, jolloin pyrittäisiin selvittämään virheiden määrää, ja siten olemaan tarvittaessa yhteydessä oikeisiin tahoihin havaittujen ongelmien johdosta.

Puhuimme haastattelussa myös ketjuneuvonnan motiivista auttaa yksittäisiä kauppiaita vähentämään tunnistamatonta hävikkiään ja parantamaan kannattavuuttaan. Ketju on kiinnostunut kauppajensa kannattavuudesta, ja tunnistamaton hävikki nähdään niin sanotusti turhana asiana, joka heikentää kannattavuutta yksittäisen kaupan lisäksi koko ketjun ja konsernin näkökulmasta. Kokonaishävikkiä seurataan aktiivisesti, ja mietitään, mitkä sen hyväksyttävät enimmäismäärät voisivat olla. Tietynlainen hävikkitaso on hyväksyttävä, jotta kaupoilla on esimerkiksi mahdollisuus ylläpitää laajoja valikoimia. Jos haastatellun taholta huomataan, että jonkun kaupan luvut näyttävät menevän huonoon suuntaan, otetaan usein kauppiaaseen yhteyttä, käsitellään asiaa ja pyritään löytämään siihen ratkaisu. Tarkalla työskentelyllä ja tehokkailla toimintamalleilla pyritään saamaan hävikki minimiin ja siten maksimoida kannattavuus kaikkien osapuolten hyväksi.

5.4. Lihaosaston vetäjän näkökulma

Haastattelin kohdeyrityksen lihaosaston vastaavaa, ja aiheina olivat lihaosaston hävikki, hinnoittelu- ja hävikkistrategiat, menekin ennustaminen, valikoiman hallinta, syyt tunnistamattoman hävikin muodostumisessa sekä ehdotuksia tilanteen parantamiseksi.

Lihaosaston hävikkistrategia tukee yleistä näkemystä siitä, että myynti edellä on mentävä, vaikka hävikkiä syntyisikin siinä mukana. Mikäli pyrittäisiin vain minimoimaan hävikkiä, kärsisivät valikoimat. Yhtenä avainkeinona lihaosaston vetäjä pitää omapakkaaman lihan osalta sitä, että pyritään pitämään raaka-ainevalikoima mahdollisimman yksinkertaisena. Täten täytyy myös ostaa sellaisia raaka-aineita, josta

voi jalostaa mahdollisimman laajan valikoiman, ja ne omaavat myös hyvät jatkojalostusmahdollisuudet. Jatkojalostuksen avulla suurimmalta hävikiltä voidaan välttyä, jos näyttää siltä, että suuremmassa erässä lihaa alkaa päiväykset lähestyä. Jos raaka-aineita olisi montaa eri laatua ja pieniä määriä, syntyisi jatkojalostettavaksi helposti niin pieniä määriä, ettei niiden jatkojalostus olisi lihamestarin mukaan niin tehokasta, että sitä kannattaisi tehdä.

5.4.1. Hinnoittelu ja ostohinnat

Hinnoittelun suhteen osastolla pyritään aina keskiarvoisesti tiettyyn kateprosenttiin. Tähän kateprosenttiin vaikuttaa moni tilanne, mutta tärkeimpinä tekijöinä ovat kilpailutilanne, valikoima ja laatu. Haastateltavan mukaan asiakkaat vertailevat kauppoja keskenään tarkemmin kuin ennen, joka korostaa kaikessa tekemisessä kilpailutilanteen huomioimista. Mikäli valikoima on laaja ja laatu erinomaista, on mahdollista nostaa hintoja hieman korkeammalle. Omapakkaaman lihan hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon työn osuuden lisäksi myös käsittelyssä syntynyt hävikki. Mitä enemmän lihaa käsitellään ja perataan, sitä pienempi osa alkuperäisestä määrästä päätyy myyntiin. Myyntiin päätyvän lihan määrää toimitetusta määrästä pienentää myös se, että osa painosta on lihan nesteitä. Nämä seikat tulee ottaa huomioon hinnoittelussa, esimerkiksi lisätä tietty prosentti ostohintaan. Lihaosastolla myös pakkaustarvikkeiden osuus liikevaihdosta on suurempi kuin muilla osastoilla, joten niidenkin hinnat tulee sisällyttää tavoitekatteeseen.

Haastattelussa käsiteltiin myös ostohintojen merkitystä hinnoittelulle. Tavarantoimittajia voi esimerkiksi yrittää saada osallistumaan kampanjoihin joidenkin tuotteiden tukkuhintoja laskemalla. Ostohintoihin vaikuttaa myös määräalennukset sekä se, paljonko tavarantoimittajalla on kyseistä lihalaatua varastoissaan. Määräalennuksia puoltaa lihamestarin käytäntö, jossa hän haluaa pitää omapakkaaman lihan raaka-ainelaadut mahdollisimman yksinkertaisina. Täten voidaan ostaa suurempi määrä halvemmalla hinnalla, ja jatkojalostuksen kautta saada suurempaa katetta.

Käsittelimme myös ostohintojen jatkuvaa vaihtelua ja sen vaikutusta hinnoitteluun. Haastateltavan mukaan kohonneet ostohinnat siirtyvät useimmiten suoraan myyntihintaan lisäksi, jotta saavutetaan riittävä kate. Poikkeuksena tälle ovat niin

sanotut myyntihintojen kipurajat. Joillakin tuotteille saattaa olla kilohinnassaan henkiset kipurajat, jonka asiakkaat kokevat hinnan ylärajaksi. Kipuraja saattaa tulla vastaan, jos tuotteen kilohintaa nostettaisiin esimerkiksi yli 10 euron tai yli 20 euron rajan. Tällaisessa tapauksessa myynti saattaa romahtaa, kun asiakas huomaa hinnan nousseen tietyn rajan yli, ja jättää tuotteen ostamatta. Pahimmassa tapauksessa asiakas lopettaa kaupassa asiointin ja siirtyy kilpailijan asiakkaaksi. Tämän jälkeen menetettyjä asiakkaita voi olla hyvin vaikea saada takaisin. Tällaisissa tapauksissa ei välttämättä ole lihamestarin mukaan kannattavaa nostaa myyntihintaa tavoitellun katteen saavuttamiseksi, vaan silloin leikataan mieluummin katteesta, jotta euromääräinen tuotto ei laskisi merkittävästi.

5.4.2. Menekin ennustaminen

Puhuimme lihaosaston vetäjän kanssa myös menekin ennustamisesta ja valikoimanhallinnasta, koska ne ovat molemmat tärkeässä roolissa kokonaishävikin muodostumisessa. Teollisen lihan osalta menekin ennustaminen on hieman helpompaa. Apuna on järjestelmän luomat tilausehdotukset, mutta etenkin tarjouksien ja sesonkien aikaan tulee tilauksissa käyttää järjestelmän ehdotuksien lisäksi myös omaa harkintaa. Omapakkaaman lihan osalta käytössä ei ole automaattisia järjestelmiä. Tilausmäärät lasketaan muun muassa viime vuosien raporttien pohjalta tehtyjen arvioiden mukaan. Oikeat tilausmäärät nähtiin hävikin ehkäisemisen, katteen ja kannattavuuden kannalta elintärkeänä seikkana.

Menekin arvioimisessa tulee osata ottaa huomioon myös esimerkiksi säätilat ja sesongit, koska ne vaikuttavat eri lihojen kysyntään ja hintoihin. Säätiloihin on kuitenkin monesti vaikea ennustaa tarkasti hyvissä ajoin, mutta nopealla reagoinnilla pystytään esimerkiksi jalostamaan myyntiin sopivia tuotteita. Näitä voi lihamestarin mukaan sitten mainostaa sosiaalisen median kanavilla, ja tämän on koettu toimineen ja tuoneen uusia asiakkaita kauppaan.

Haastattelussa kävi ilmi isona menekkiin vaikuttavana tekijänä myös valloilla olevat trendit. Trendit määräytyvät paljolti sen mukaan, millaisia raaka-aineita ja reseptejä suositaan, tai millaisia enimmäissuosituksia asiantuntijat antavat lehdissä. Tämänhetkinen trendi näkyy punaisen lihan laskevana myyntinä, kun taas kanojen ja kalkkunoiden osuus myynnistä kasvaa. Haastateltava tunnistaa myös trendin, jonka

mukaan teollisuuden pakkaama naudanliha alkaa olla elinkaarensa lopussa, ja naudanlihaa ostavat asiakkaat suosivat kaupan omapakkaamia lihoja.

Ratkaisuna voisi kuvitella olevan lisätä kana- ja kalkkunatuotteiden osuutta omapakkamaassa lihassa, mutta lihamestarin mukaan tämä ei ole toiminut. Hänen mukaansa kyseisiä tuotteita menee omapakkaamana hyvin huonosti kaupaksi, mutta teollisuuden pakkauksissa menekki on kuitenkin suurta. Haastateltava epäilee syiksi sitä, että teollisuuden pakkauksissa päiväykset ovat pidempiä, ja asiakkaat ovat tottuneet ostamaan niitä.

Juttelimme haastateltavan kanssa myös osaston tilanteesta ajan tasalla pysymisestä. Lihamestarin mukaan osastolla tehdään inventaario yleensä kuuden kuukauden välein. Tämän lisäksi hänellä on kuukausi- ja viikkoraportit myynnistä ja hävikistä jatkuvasti seurannassa. Lisäksi käytössä on ohjelma, jossa näkyy kirjanpidollisesti lihaosaston vallitseva tilanne tunnuslukujen suhteen. Seuranta on siis hyvällä mallilla, mutta tulisi miettiä, pitäisikö esimerkiksi inventaarioita suorittaa hieman tiheämmin väliajoin, esimerkiksi ketjuneuvonnan ehdotuksen mukaan kahden kuukauden välein.

5.4.3. Tunnistamaton hävikki

Haastattelussa kävimme läpi mahdollisia syitä tunnistetun hävikin syntymiseen lihaosastolla. Suurena syynä tälle lihamestarin näki erilaiset varkaudet eri toimitusketjun vaiheissa ja myymälässä. Kyseistä hävikkiä on vaikea huomata reaaliaikaisesti, sillä ilman inventaariota ei voida tietää, kuinka paljon ja mitä kaikkea on varastettu. Osastolla myymälävarkaiden kohteena ovat olleet etenkin kalliimmat sisäfileet, joita on ajoittain viety suuriakin määriä kerrallaan. Tähän vastauksena on rajoitettu riskialttiimpien tuotteiden määriä hyllyssä, sekä asennettu tuotehälyttimiä esimerkiksi isoimpiin sisäfileisiin.

Yhtenä syynä nähtiin myös erilaiset toimitusvirheet. Kuormista saattaa puuttua tilattuja tuotteita joko osittain tai kokonaan, mutta pahimmassa tapauksessa ne saattavat silti olla laskulla. Useimmiten jos tilattua tuotetta ei ole voitu toimittaa, se on merkitty kuormakirjaan ja laskuun asianmukaisesti. Mikäli kuitenkin jossain toimitusketjun vaiheessa on tapahtunut varkauksia, puuttuvat määrät eivät luonnollisesti ole vähentyneet kuormakirjoilta eikä siten laskultakaan. Kuormien mukana saapuvat kuormakirjat käydään osastolla yleensä kuormien purkamisen jälkeen läpi, jolloin

kokonaan puuttuvat tuotteet on yleensä helppo havaita. Pienempien määrien puuttumista on vaikeampi huomata. Omien lihatuotteiden raaka-aineet tulevat yleensä kilotavarana, mutta koska käytössä ei ole kuormalaatikoiden punnitsemiseen soveltuvaa vaakaa, on pienet puutteet lähes mahdotonta huomata. Ratkaisuna etenkin irtolihojen määrien tarkistuksen helpoudelle lihamestari toivoisi tavarantoimittajan liimaavan pakkausvaiheessa lihalaatikoiden kylkiin laatikkokohtaiset painot. Täten helpottuisi kuormien tarkastus, mutta se tekisi myös toimitusketjun varkauksista vaikeammin tehtäviä, ja niistä jäisi helpommin kiinni.

Lihamestarin mukaan tunnistamatonta hävikkiä syntyy myös, mikäli reklamaatiot eivät mene läpi syystä tai toisesta. Reklamaatioiden läpimenemistä seurataan osastolla seuraavasti: pienempien erien osalta lihamestari ottaa kännykällä kuvat, ja yrityksen edustajan nähdessään kysyy häneltä, onko kyseiset reklamoidut erät hyvitetty. Isompien erien kohdalla tarkistetaan yrityksen tililtä, onko hyvityslasku saapunut tai onko summa hyvitetty seuraavasta maksuerästä. Pienempien summien osalta kyse on siis luottamuspelistä. Molemmat osapuolet luottavat toisiinsa, että hommat tulee hoidettua asianmukaisesti eikä huijauksia puolin tai toisin esiintyisi. Huijausten käydessä ilmi loppuisi kaupanteko kyseisen toimijan kanssa tai ehdot heikkenisivät huomattavasti. Kaikkia pienimpiä tarkistuksia tehdessä tulee huomioon ottaa hyötysuhde.

Tunnistamatonta hävikkiä voi syntyä myös tilanteessa, jossa ostohinnat eivät ole järjestelmässä oikein. Tätä ongelmaa on avattu jo kauppiasneuvonnan näkökulmassa. Lihamestarin mukaan teollisuuden lihojen ostohinnat päivittyvät järjestelmiin yleensä automaattisesti, mutta palvelulihan osalta ostohinnat vaihtelevat jatkuvasti ja ne tulee päivittää itse järjestelmiin. Haastateltava kertoi myös, että ostohinnan nousut merkataan välittömästi koneelle, mutta pieniä ostohinnan laskemisia ei välttämättä päivitetä, ellei kyse ole suurista eristä. Tämä toimintatapa ylläpitää pieniä varmuusmarginaaleja siten, että raporteissa tilanne näyttää aavistuksen heikommalta kuin mitä se todellisuudessa on, joten tästä toimintatavasta ei ole haittaa. Toki on myös niin, että mitä tarkemmin hinnat ovat järjestelmässä, sen tarkempaa seuranta on.

Kohdeyrityksen kokonaishävikki tippui vuonna 2018 edellisvuoteen nähden. Tätäkin suurempi muutos nähtiin, kun lihaosaston tunnistamattoman hävikin osuus tippui 4,9 prosentista 2,7 prosenttiin liikevaihdosta. Tunnistamattoman hävikin suuri muutos

parempaan päin johtui tarkemmista kuormien tarkasteluista sekä tarkemmasta raaka-aineiden käsittelystä. Näiden lisäksi sisäisten siirtojen tarkkuuteen kiinnitettiin enemmän huomiota, jotta tuotot ja kustannukset kohdistuisivat oikeudenmukaisemmin.

5.4.4. Ratkaisuehdotuksia myynnin kasvattamiseen

Erilaisiin trendeihin siis tulisi vastata keksimällä uusia ideoita ja tuotteita ajan hermolle, muuttaa valikoimaa asiakaskunnan toiveiden mukaisesti sekä pyrkiä luomaan kysyntää osaston tuotteille asiakkaiden silmissä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa ammattitaidolla ja liha- ja reseptitietämyksellä, jota tulisi aktiivisesti jakaa asiakkaille. Tärkeää on myös ylläpitää hyvää laatua, jotta asiakkaiden ansaittu luottamus säilyisi. Myyntiä voitaisiin pyrkiä lisäämään aktiivisella myynnillä ja myyjien innovatiivisuudella reseptien suhteen. Tätä voitaisiin edistää lihamestarin mukaan sillä, että esimerkiksi palvelutiskin myyjiä käytettäisiin erilaisissa lihaan liittyvissä koulutuksissa. Tämän lisäksi hän painottaa myyjien omaa vastuuta oppimisesta. Tärkeää olisi esimerkiksi lukea ruokalehtiä ja ottaa asioista itse selvää tietoisuuden ylläpitämiseksi.

Haastateltava haluaisi myös luopua kappalehinnoiteltujen lihatuotteiden myynnistä, ja siirtyä kaikkien myytävien tuotteiden osalta kilohintoihin. Hänen näkemyksensä mukaan kappalehintaista kauppaa on vaikeampi hallita luotettavasti, koska raaka-aineiden koko vaihtelee, ja paistohävikkiä voi syntyä eri tuotteiden kohdalla eri määriä. Tällöin niin sanottuja kannattavia keskiarvoja voi olla vaikea löytää, etenkin jos tuotteiden koko ja laatu on jatkuvasti vaihtelevaa. Tästä ongelmasta selvittäisiin muuttamalla kaikki myytävät tuotteet painon mukaan hinnoiteltaviksi. Kappalehintaisten kaupan vahvuutena voidaan kuitenkin nähdä se, että asiakkaiden on helpompaa nähdä kappalehintaisten tuotteista, paljonko tuote todellisuudessa tulee maksamaan. Tämän voisi kilohintaan siirtyessä ratkaista laittamalla hintajulisteeseen kilohinnan ohelle tekstin, jossa on esitetty keskimääräinen kappalehinta esimerkiksi broilerin reisipalan osalta.

5.5. Vartiointiliikkeen näkökulma

Haastattelin erään vartiointiliikkeen toimihenkilöä, jotta työhön saataisiin ammattilaisen näkemys myymälässä tapahtuvasta rikollisesta hävikistä, joka kohdistuu etenkin

lihaosastoon. Kuten teoriaosuudessaakin oli jo kirjoitettu, myös haastattelun mukaan myymälävarkaudet ovat heidän paikallisten havaintojensa mukaan lisääntyvä ilmiö. Tämän lisäksi erilaiset vahingonteot kaupassa aiheuttavat hävikkiä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kun nuoriso muun muassa pelaa ja leikkii tuotteilla kaupan sisällä, ja täten tuotteista voi tulla myyntikunnottomia.

Haastateltavan näkemyksen mukaan selkeästi suurin osa varkauksista on näpistyksiä, eli arvoltaan pieniä tai vähäisiä. Näistä pienemmistä näpistyksistä suuri osa kohdistuu alkoholijuomiin tai makeisiin. Isompien varkauksien taas nähdään koskevan enemmän kalliita tuotteita, kuten lihatuotteita tai elektroniikkaa. Lihaosastolla tapahtuvien varkauksien kohteena nähdään useimmiten kalliit fileet ja paistit. Täten voidaan nähdä, että lihaosastolla syntyvä rikollinen hävikki on useimmiten merkittävän suuruista, joten varkauksien kitkemiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Suurimpina syinä varkauksien lisääntymiseen nähdään vartiointiliikkeen havaintojen mukaan ihmisten syrjäytyminen yhteiskunnasta, heidän varattomuutensa sekä huumeiden ja muiden päihteiden aiheuttamat tilat ja tilanteet. Nämä ovat tekijöitä, jotka ajavat ihmiset tekemään näpistyksiä ja varkauksia. Lisäksi nykyinen valintamyymälätyyppinen kaupankäynti mahdollistaa näpistelyt helpommin, kun verrataan tilannetta esimerkiksi entisajan malliseen kaupankäyntiin, jossa tuotteet sai pyytämällä tiskin takaa. Lisäksi kaupat olivat ennen yleisesti pienempiä, jolloin varkaudet ja näpistykset olivat hankalampia tehdä huomaamatta. Kohdeyrityksenkin koko on suuri ja asiakkaita kerralla paljon, joten kaikkea on mahdoton valvoa.

Ratkaisuehdotuksina rikollisen hävikin vähentämiseksi haastattelussa keskiössä olivat tuotehälyttimet, vartioinnin lisääminen sekä turvallisuustekniikka. Tärkeimpänä teemana ratkaisujen sisällössä on varkauksien ennaltaehkäisy. Tuotehälyttimiä voitaisiin asentaa varkausalttiimpiin ja kalleimpiin tuotteisiin, kuten esimerkiksi isoimpiin sisäfileisiin. Tuotehälyttimien asentaminen vaikeuttaa haastateltavan mukaan näpistyksiä huomattavasti, mutta tämän lisäksi hälyttimet auttavat asiaa ennen kaikkea ennaltaehkäisevästi. Ennaltaehkäisevän vaikutuksen lisäksi varkauksien ja näpistysten havainnointi helpottuu, sillä monesti tuotehälyttimiä

pyritään poistamaan myymälän tiloissa. Tuotehälyttimet ovatkin kohdeyrityksen lihaostolla olleet käytössä jo hetken aikaa.

Muita asioita, joita yksittäinen päivittäistavarakauppa voi tehdä varkauksien vähentämiseksi, on vartioinnin lisääminen sekä hyllyssä olevien tuotemäärien kontrolloiminen. Varkausalttiimpia tuotteita voisi pitää hyllyssä vain pieniä määriä ja täyttää tarvittaessa. Täten voitaisiin välttyä tilanteilta, jossa varas voi saada suuren määrän tuotteita kerralla, esimerkiksi repussa. Kääntöpuolena tälle on toki lisääntynyt hyllyjen täyttämisen tarve ja tyhjemmiltä näyttävät hyllyt. Samaan kategoriaan voi hyödyntää myös ketjuneuvonnan haastattelussa ilmi tullutta seikkaa myymälän ja hyllyjen siisteydestä, jolloin varkaudet ovat helpompia havaita kuin sekavista hyllyistä. Vartioinnin lisäämisellä voidaan vaikuttaa etenkin ennaltaehkäisevästi varkauksien vähentämiseksi, mutta myös useampi näpistys ja varkaustilanne tulee paljastettua ajoissa, jolloin niihin voidaan puuttua.

Haastattelussa tuli myös esille, että turvallisuustekniikka on kehittymässä kovaa vauhtia tällä hetkellä. Haastateltavan mukaan esimerkiksi älykkäällä kameravalvonnalla pystytään tulevaisuudessa valvomaan jopa yksittäisten tuotteiden liikkeitä myymälässä entistä paremmin. Turvallisuustekniikankin kehitys tulee auttamaan asiassa ennen kaikkea ennaltaehkäisevässä roolissa.

5.6. Ketjun näkemys

Yhtenä haastateltavana oli myös kohdeyrityksen taustalla olevan ketjun edustaja, jolta kyselin näkemyksiä tunnistamattoman hävikin syntyyn, ohjeistuksista sen vähentämiseksi sekä ketjun motiiveista edesauttaa kauppojen tunnistamattoman hävikin vähentämistä. Moni syistä oli yhteneviä kauppiasneuvonnan näkemysten kanssa, mutta haastateltava nosti esiin erityisesti tärkeimpiä syitä, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

5.7.1. Tunnistamattoman hävikin syyt

Yhtenä isona syynä tunnistamattomaan hävikkiin haastateltava näki sen, ettei lihan käsittelyhävikkiä oteta huomioon ostohintaa lisäävänä seikkana. Syy on sama, jonka myös kauppias näki tärkeänä syynä omassa haastattelussaan. Haastateltavan mukaan tunnistamaton hävikki on yleisesti suurempaa kauppoissa, jossa käsitellään

paljon lihaa raaka-aineena. Käsittelyhävikkiä syntyy lähes väistämättä, ja se on helpoin ottaa laskelmissa huomioon lisäämällä arvio käsittelyhävikin määrästä tuotteen ostohintaan järjestelmissä. Samaan kategoriaan kuuluu haastateltavan huomio siitä, että myös kuivumishävikki voi jäädä huomioimatta hinnoittelussa. Tämän unohduttua syntyy tunnistamatonta hävikkiä, kun myytävää tuotetta ei olekaan suunniteltu määrä. Tämän lisäksi haastateltava korosti, että olisi tärkeää muistaa päivittää ostohinnat järjestelmään. Nämä ovat kaikki syitä, joiden vuoksi hinnoittelu voi epäonnistua, ja siten aiheuttaa tunnistamatonta hävikkiä ja negatiivisia kannattavuusvaikutuksia.

Oikean suuntaisten käsittelyhävikkien selvittämiseksi olisi hyvä silloin tällöin selvittää, kuinka paljon tilatusta raaka-aineesta todellisuudessa saapui kaupalle, ja mikä osa tästä todellisuudessa päätyy myyntiin. Täten voisi kyseisen raaka-aineen kohdalla tulevaisuudessa tarkemmin määritellä ostohinnan muutokset käsittelyhävikin seurauksena.

Haastateltava näki yhtenä tunnistamattoman hävikin syynä myös erilaiset hinnoitteluvirheet. Hänen mukaansa jotkin kaupat pelaavat liikaa hävikkivaroituksilla, jotka saattavat olla jopa tasaiset teollisuuden lihojen ja omapakkaamien lihojen välillä. Tämä on harhaanjohtava tapa, ja antaa toiminnalle turvan tunnetta. Todellisuudessa hävikkivaraus tulisi pitää pienempänä teollisuuden lihojen osalta, tai muuten niissä kuluttajahinnat nousevat niin paljon, että hinnoitellaan nopeasti itsensä pihalle kilpailijoihin nähden. Kohdeyrityksessä tämä on hoidossa, ja teollisuuden lihat ja omapakkaamat lihat on jaettu eri ryhmiin hävikkivaroituksen osalta.

Myös hävikin puutteellinen merkkäminen nähtiin syyksi tunnistamattomaan hävikkiin. Yksinkertaisimmillaan jos hävikkiä ei merkata ylös järjestelmiin oikein, syntyy tunnistamatonta hävikkiä. Haastateltava toi myös ilmi, että mikäli lihojen käsittelyssä ylijääneitä raaka-aineita hyödynnetään osaston muuhun toimintaan, ei välttämättä saada todellista tietoa siitä, kuinka paljon käsittelyssä syntyneestä lasketusta hävikistä saadaan takaisin myyntinä. Tällaisia käsittelystä "ylijääneitä" raaka-aineita ovat esimerkiksi sisäfileiden päätyalat.

Haastateltava nosti myös esille kuormakirjojen tarkistamisen tärkeyden, jotta tilatut ja maksetut kuormat todellisuudessa tulevat perille asti. Tärkeää on myös varmistua, että sovitut ostohinnat pitävät, sillä niissä voi sattua puolin ja toisin inhimillisiäkin

erehdyksiä. Haastateltava näki myös varkaudet yhtenä merkittävänä syynä lihatuotteiden tunnistamattomaan hävikkiin. Varkauksia käsitelty tarkemmin vartiointiliikkeen ja lihamestarin näkökulmissa.

5.6.2. Ohjeistus kaupoille

Kyselin haastateltavalta, millaisia ohjeita ketju antaa kaupoilleen lihaosaston kannattavuuden ja hävikin suhteen. Kävi ilmi, että kauppiasneuvonnan tehtävä on tarvittaessa opastaa yksittäisiä kauppiaa, jos ongelmia ilmenee, mutta ketju toimittaa kaikille kaupoille yhteisiä ohjeistuksia lihaosastoon liittyen. Ohjeistuksessa käytiin läpi monipuolisesti omapakatun lihan toimintamallin toteutusta.

Ohjeistuksessa keskitytään omapakkaaman lihan toimintamalliin kannattavuutta tuovana toimintona, jonka tulisi mahdollistaa laaja ja erottuva valikoima, sekä tarjota asiakasnäkökulmasta erinomaista hinta-laatu-suhdetta. Lihaosaston yleisestä olemuksesta korostettiin keskittymään tuoreusmielikuvaan, tuotteiden laatuun ja saatavuuteen, osaston siisteyteen, palveluun sekä valikoimaan. Muistutus oli myös siitä, että ansaittu asiakkaiden luottamus on helppo menettää hetkessä tarjoamalla esimerkiksi heikkolaatuista lihaa.

Ohjeistuksessa painotetaan paljolti samoja tärkeitä asioita, joita muissakin haastatteluissa on tullut ilmi kannattavuuden osalta. Ohjeistuksessa painotetaan ottamaan osto- ja myyntihinnassa huomioon esimerkiksi käsittelyhävikki, kuihtumishävikki ja jalostamiseen vaaditun työn kustannus. Ohjeistuksessa on myös annettu näiden laskemisesta esimerkkejä, joiden avulla kauppojen henkilökunnan olisi helpompi soveltaa annettuja oppeja omiin käytäntöihinsä. Ohjeistuksessa on myös pohdintaa ja vinkkejä siihen, mitä tuotteita kaupan olisi kannattavaa tuottaa itse, ja mitä sen kannattaisi tilata ulkopuolelta valmiina.

Ohjeistuksessa annetaan myös neuvoja tehokkaisiin toimintamalleihin sekä turvalliseen työskentelyyn. Toimintamallien opastukset pitävät sisällään esimerkiksi kuormakirjojen ja kylmäketjun tarkistamiset, sekä yleisiä vinkkejä osaston siisteyteen ja esillepanoon. Toimintamallien yhteydessä kannustetaan ja opastetaan myös tehokkaaseen omavalvontaan, sisäisien koodien oikeaoppiseen käyttöön, osaston seurantaan raporttien avulla sekä niiden pohjalta toiminnan suunnitteluun. Ohjeen vinkit ovat tärkeitä kannattavuuden seurantaan ja aikaansaamiseen, ja kuten ohjeessa

painotetaankin, oikeilla toimenpiteillä osaston seuranta on helpompaa ja luotettavampaa. Muutoin tilanne saadaan tietoon vasta jälkikäteen esimerkiksi kausituloslaskelmaa tehdessä, ja tällöin korjausliikkeiden tekeminen saattaa olla jo myöhäistä.

5.6.3. Ketjun motiivit

Haastattelussa pohdittiin myös ketjun motiiveja vaikuttaa yksittäisten kauppojen kannattavuuden parantamiseen ja tunnistamattoman hävikin vähentämiseen. Motiiveina nähtiin seurattavuuden paraneminen, kannattavuuden paraneminen ja asiakashintojen pysyminen oikealla tasolla. Kun kauppa osaa varautua tunnistamatonta hävikkiä aiheuttaviin ongelmakohtiin, tunnistamattoman hävikin osuutta saadaan oletettavasti pienennettyä. Tällöin seurattavuus ja tilannetietoisuus paranee, ja yllätykset esimerkiksi kausituloslaskelmia tehdessä jäävät vähemmälle. Reaaliaikainen ja luotettava tilannetietoisuus mahdollistaa osaston tehokkaan johtamisen, jolla on oletettavasti ainoastaan positiivisia vaikutuksia kannattavuuteen ja hävikkiin.

Haastateltava kertoi myös, että jossain lihaosastoilla saattaa tunnistamattoman hävikin osuus olla jopa 5-10% liikevaihdosta, jolloin puhutaan jo niin merkittävistä rahasummista, että se voi viedä koko osaston tuloksen tappiolliseksi. Tästä seuraa usein, että osaston kehittäminen hidastuu, ja tämä voi näkyä asiakkaalle esimerkiksi vaatimattomana palvelutiskinä tai heikkona valikoimana.

Ohjeistuksilla on myös positiivisia vaikutuksia myös asiakashintojen näkökulmasta. Kun kauppa tietää tarkasti mitä tekee, ja osaa ottaa eri hävikkiseikat huomioon hinnoittelussaan, voidaan asiakashinnat asettaa niille oikealle tasolle. Tällöin maksimoituu sekä kaupan, että asiakkaan hyöty. Kauppojen myynnin ja asiakastyytyvyyden kehittyminen on myös ketjun etujen mukaista. Kaikki osapuolet siis hyötyvät.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteina oli selvittää, kuinka kohdeyrityksen lihaosaton kannattavuutta voisi parantaa pienentämällä tunnistamatonta hävikkiä. Alatutkimuskysymyksissä

pohdittiin mitkä ovat lihaosaston kannattavuuden kannalta keskeisiä tekijöitä, mistä tunnistamatonta hävikkiä syntyy, ja millaisia keinoja sen vähentämiseen on.

Työssä kävi ilmi monia eri kannattavuuteen ja tunnistamattoman hävikin syntyyn vaikuttavia seikkoja sekä ratkaisuehdotuksia, jotka tulivat esille useamman haastateltavan puheista. Se, että vastaukset olivat osittain samoja tai tukivat toisiaan, kertoo siitä, että syyt todella ovat merkittäviä monesta eri näkökulmasta katsottuna. Haastatteluissa tuli myös esille joitakin ratkaisuehdotuksia liittyen sekä kannattavuuden parantamiseen sekä tunnistamattoman hävikin pienentämiseen.

Yleisesti haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kohdeyrityksen lihaosasto ei ole tällä hetkellä omana yksikkönään tarkasteltuna taloudellisesti kannattava. Kohdeyritys ei ole tämän suhteen kuitenkaan mikään outolintu, vaan trendi tuntuu olevan sama ketjun muissakin yrityksissä. Lihaosaston kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä käytiin läpi kaikissa paitsi vartiointiliikkeen edustajan haastattelussa. Tuloksia sekä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, että tunnistamattoman hävikin syistä on esitetty tiivistetysti seuraavissa kappaleissa.

Vaikka lihaosasto ei tällä hetkellä olekaan kannattava, sen vaikutus kaupan asiakkailleen tarjoamalle kokonaisarvolle nähdään todella suurena, ja siksi esimerkiksi omapakkaamasta lihasta ei näillä näkymin olla luopumassa, vaikka omapakkaamaa lihaa korostava toimintamalli onkin suhteellisen kallis pyörittää. Vaikka kauppias näkee lihakaupan muuttuvan tulevaisuudessa entistä hankalemmaksi esimerkiksi vallitsevan trendikehityksen takia, toiveena olisi saada osasto kattamaan omat kulunsa.

Teoriaosuudessa merkittävimpinä teemoina kannattavuuden kannalta käsiteltiin kilpailutilannetta, asiakastyytyväisyyden ylläpitämistä sekä myyntituottojen kehittämistä oikealla hinnoittelulla, markkinoinnilla ja valikoimalla. Kannattavuutta tarkasteltiin myös kustannusten kautta, jolloin käsiteltiin lähinnä henkilöstökustannuksia sekä hankintoja ostohintojen ja tavaramäärien näkökulmasta. Haastatteluissa esille tulleet teemat olivat osaltaan samoja kuin teoriassa käsitellyt. Esimerkiksi henkilöstökustannukset, valikoiman merkitys, hinnoittelu ja ostot olivat sekä haastatteluissa että teoriassa esille nousseita asioita. Haastatteluissa käsiteltiin näiden lisäksi ”uusina” asioina omapakkaaman ja teollisen lihan välisiä eroja, erilaisten hävikkikustannusten huomioiminen ostohinnassa,

tilannetietoisuuden merkitystä, yleistä lihankulutuksen trendiä, henkilökunnan ammattitaitoa ja oma-aloitteisuutta sekä myyntiprosessien merkitystä.

6.1. Kannattavuus

Seuraavissa kappaleissa käsitellään haastatteluiden tuloksia kannattavuuteen liittyvien seikkojen osalta. Käsiteltäväksi valikoitui kannattavuuteen keskeisesti vaikuttavia ominaispiirteitä sekä parannusehdotuksia, jotka tulivat useampaan kertaan haastatteluissa ilmi. Näitä olivat henkilöstökustannukset, valikoima, hinnoittelu ja ostot, tilannetietoisuus sekä yleinen trendi ja ammattitaito.

6.1.1. Henkilöstökustannukset

Haastatteluiden pohjalta voi todeta, että kenties suurempana syynä lihaosastojen kannattavuushaasteisiin on suuret henkilöstökustannukset. Työn määrä on monesti suurin kaikista osastoista, vaikka lihaosasto on monesti myynnillisesti keskikastia. Henkilöstökustannuksia voidaan pyrkiä vähentämään tehostamalla toimintamalleja, mikäli parannettavaa löytyy. Henkilöstökustannuksista pystyisi säästämään paljon, mikäli jätettäisiin omapakkaama liha kokonaan pois. Kohdeyrityksessä omapakattu liha nähdään suurena vahvuutena koko kaupalle lihaosaston lisäksi, joten pelkkään teollisen lihan myyntiin siirtyminen ei ole realistista näillä näkymin.

6.1.2. Valikoima

Selväksi haastatteluista kävi myös se, että valikoimalla ja laadulla voi olla suuri merkitys myyntiin ja tuottoon kauppapaikkakohtaisesti. Kohdeyrityksessä pyritään erottautumaan kilpailijoista laajalla valikoimalla ja erinomaisella laadulla. Tämä toimii kilpailuetuna, josta on syytä yrittää pitää kiinni.

Lihaosaston vetäjän tulee olla tietoinen eri tuotteiden paikallisesta kysynnästä ja kierrosta. Tietämyksen avulla voi tehdä toimivaa valikoimanhallintaa, jotta huonosti kiertäviä tuotteita ei turhaan pidettäisi hyllyssä vanhentumassa. Kun pyritään ylläpitämään laajaa valikoimaa, tulee huteja väistämättä ajoittain. Tärkeää on kuitenkin seurata tilannetta jatkuvasti, ja reagoida nopeasti, jos siihen on tarve.

Valikoiman osalta voidaan miettiä myös kuinka myytävät tuotteet jakautuvat teollisen ja omapakatun lihan välille. Omapakatusta lihasta tulisi saada korkeampaa tuottoa,

mutta jos tämä ei onnistu, ja tuotteet tuntuvat jäävän myymättä jatkuvasti, on viisaampaa siirtyä kokonaan teollisen lihan myyntiin. Kohdeyrityksen lihaosaston valikoimasta on tällä hetkellä suhteellisen suuri osa omapakkaamia lihoja, ja niiden menekki on todettu paikallisten keskuudessa hyväksi. Asiakkaiden koetaan arvostavan laadukasta ja monipuolista omapakkaaman lihan valikoimaa, joten siitä ei ole syytä näillä näkymin luopua.

6.1.3. Hinnoittelu ja ostot

Kannattavuuden kannalta keskeiseksi seikaksi nousi useammassa haastattelussa oikeaoppinen hinnoittelu sekä ostohintojen merkitys. Tavoitellessa tiettyä, ennalta määriteltyä riittävää tuottorakennetta, on osattava ottaa hinnoittelussa esiin monia seikkoja. Näitä ovat muun muassa käsittely-, neste- ja haihtumishävikki, jotka olisi syytä ottaa huomioon ostohinnan muutuskertoimella. Tämä muutoskerroin voi vaihdella tuotteiden välillä, ja sen selvittäminen voi olla haastavaa. Ketjun ohjeistuksessa on annettu joillekin lihoille esimerkkiarvoja muutuskertoimista, mutta ne voi joutua määrittelemään myös itse. Tästä on oletettavasti hyötyä pitkällä aikavälillä, vaikka se vaatiikin työtunteja.

Hinnoittelun tarkkuuteen auttaisi lihamestarin ehdotuksen mukana myös lihatuotteiden kappalehintaista myynnistä luopuminen. Esimerkiksi broilerin koipia myydään yrityksessä tällä hetkellä kappalehinnalla kilohinnan sijaan. Kappalehinnan etuna voidaan nähdä se, että se on selkeä asiakkaalle. Kilohintaperusteiseen hinnoitteluun siirryttäessä olisi kuitenkin helpompi hinnoitella myytävät tuotteet siten, että vaadittava tuotto varmasti tulee riippumatta myytävän koiven painosta. Kilohinnalla myytäessäkin hintajulisteeseen voisi laittaa tuotteen keskimääräisen hinnan, jolloin ei menetettäisi kappalehintaisten myynnin etua.

Ostohinnoillakin on suuri merkitys osaston kannattavuuteen, sillä ne vaikuttavat suoraan katteeseen ja myyntihintoihin. Tavarantoimittajia voi pyrkiä osallistamaan esimerkiksi kampanjoihin erikoishinnoin, tai pyrkiä saamaan määräalennuksia mahdollisimman paljon. Lihaosaston vetäjän taktiikka yksinkertaisesta raaka-ainevalikoimasta omapakkaaman lihan osalta tukee tätä ajatusta, sillä silloin voidaan ostaa isoja määriä mahdollisimman vähän jalostettua raaka-ainetta oletettavasti paremmalla hinnalla.

6.1.4. Tilannetietoisuus

Jotta osastoa voitaisiin johtaa tehokkaasti ja tehdä oikeita ratkaisuja, on tilannetietoisuuden oltava luotettavaa ja ajantasaista. Tilannetietoisuuteen voidaan laskea ajankohtainen tieto myynnistä, katteesta, hävikin tasoista, valikoiman kierrosta sekä muista vastaavista. Kun tietoisuus tilanteesta on luotettavaa, voidaan tarvittaessa tehdä korjausliikkeitä, jotta ennalta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin esimerkiksi myynnin ja hävikin suhteen.

Kohdeyrityksen lihaosastolla tehdään tällä hetkellä inventaario kaksi kertaa vuodessa. Inventaario on ainut tapa varmistua siitä, mitkä osaston luvut todellisuudessa ovat. Kauppiasneuvonnan ohjeistuksen mukaan väli-inventaarioita voisi tehdä jopa 2 kuukauden välein, mutta esimerkiksi kolme tai neljä inventaariota vuodessa auttaisi lihaosaston vetäjää ja kauppiasta tietämään luotettavasti millainen osaston tilanne on.

Kun inventaarioita tehdään, on tärkeää, että järjestelmät saataisiin toimimaan siten, ettei erot todellisen ja järjestelmissä olevan tilanteen välillä olisi suuria. Tätä auttaa esimerkiksi huolellinen hävikin merkkaaminen ja todellisten, toteutuneiden ostohintojen päivittäminen järjestelmään. Teollisen lihan osalta hinnat päivittyvät monesti automaattisesti, mutta omapakkaaman lihan osalta päivittelyt olisi tärkeää muistaa, ettei järjestelmien tilannetieto vääristyisi turhan nopeasti.

6.1.5. Yleinen trendi ja ammattitaito

Lihaosastojen kannattavuuden tielle tulevana haasteena nähtiin monessa haastattelussa lihan, ja etenkin punaisen lihan kulutuksen laskeva trendi. Median suositukset ja tutkimustulokset punaisen lihan kulutuksen suhteen vaikuttavat suoraan sen kysyntään asiakkaiden keskuudessa. Kauppiaan sanoin muutosta voi olla vaikea kääntää mutta sitä voi pyrkiä hidastamaan.

Henkilöstön valveutuneisuus trendeistä nousee tärkeäksi tekijäksi. Tulisi kyetä tulkitsemaan, minkä tuotteiden kysyntä nousee ja minkä laskee, sekä muuttaa valikoimia vastaamaan muotoutuvaa kysyntää. Myynnin ylläpitämiseksi pitäisi myös pyrkiä luomaan uusia ideoita ja jalostustapoja raaka-aineille, ja sitä kautta aktiivisesti pyrkiä luomaan lihatuotteiden kysyntää asiakkaiden keskuudessa.

Trendiin liittyen nousee esiin teema lihaosaston henkilöstöltä vaaditusta ammattitaidosta. Sen lisäksi, että lihan jalostus vaatii ammattitaitoa, niin ammattitaitoa vaaditaan myös myyntiprosessien aktiivisemmaksi muuttamiseen. Tietämystä vaadittaisiin lihatyöntekijöiden lisäksi ainakin palvelutiskin työntekijöiltä, koska he ovat tekemisissä lihatuotteiden myynnin kanssa. Mikäli henkilöstöllä olisi tietämystä ja koulutusta lihoista ja niiden valmistusmahdollisuuksista, pystyisivät he aktiivisesti myymään tuotteita asiakkaille ja antamaan heille esimerkiksi valmistusohjeita. Myynnissä tulisi olla usean haastateltavan mukaan olla entistä aktiivisempi, rohkeampi ja oma-aloitteisempi, jotta saataisiin kehitettyä myyntiä, joka on kannattavuuden kantava pohja.

Henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää erilaisia koulutuksia järjestämällä. Kohdeyrityksessä tämä onkin jo käytössä, sillä kaksi lihaosaston työntekijää on käynyt lihamestarikoulutuksen, ja palvelutiskin henkilökunnalle on kaavailtu lihakoulutustapahtumaa. Koulutuksetkaan ei yksikään kuitenkaan riitä ratkaisemaan myyntiongelmia, vaan kuten lihaosaston vetäjä ja kauppias painottivatkin, luontainen kiinnostus ja vastuu omasta oppimisesta ovat hyvin tärkeitä.

6.2. Tunnistamaton hävikki

Seuraavissa kappaleissa käsitellään haastatteluiden tuloksia lihaosaston tunnistamattoman hävikin seikkojen osalta. Käsiteltäväksi valikoitui useissa haastatteluissa toistuneita näkemyksiä tunnistamattoman hävikin syntymisestä sekä ehdotuksista sen vähentämiseksi. Olennaisia tekijöitä haastatteluiden pohjalta olivat käsittely ja haihtumishävikki, rikollinen hävikki, puutteellinen kirjaaminen ja sisäiset siirrot sekä tarkastustoimintamallit.

6.2.1. Neste-, käsittely- ja haihtumishävikki

Haastattelujen perusteella kenties suurimpana syynä tunnistamattoman hävikin syntyyn lihaosastolla nähtiin käsittely-, neste- ja haihtumishävikki. Eri tuotteilla ja jalostusasteilla tällaista hävikkiä syntyy eri määriä, ja se tulisi tiedostaa sekä ottaa huomioon lisäämällä hävikkikustannukset järjestelmän ostohintaan. Täten ne tulee otettua huomioon, ja todellisen katteen seuraaminen helpottuu.

Voi olla haasteellista määrittää tuoteryhmäkohtaisesti ostohintojen muutuskertoimia hävikin huomioimiseksi, mutta siihen on olemassa keinoja. Ketjun ohjeistuksessa on annettu joitain esimerkkejä eri lihatyypeistä ja jalostusasteista, sekä kuinka paljon niistä syntyy käsittely- ja nestehävikkiä. Mikäli tietoa ei ole saatavilla tai sitä haluaa päivittää, voisi lihaosaston työntekijä selvittää tietyn tuotteen tai tuotteiden osalta, kuinka paljon tilatusta määrästä lopulta päätyy myyntiin käsittely- ja nestehävikin jälkeen. Täten saataisiin muutuskertoimet määriteltyä tarkasti, jolloin myyntihinnan voisi asettaa oikeaksi niin kaupan kuin asiakkaankin näkökulmasta.

6.2.2. Rikollinen hävikki

Eräs iso lihaosaston tunnistamatonta hävikkiä synnyttävä tekijä on rikollinen hävikki, joka nousi esille useassa haastattelussa. Kaupan näpistyksistä ja varkauksista lihaosastoa koskevat tapaukset ovat usein arvoltaan suurimmasta päästä, ja siksi niihin on tärkeää kiinnittää huomiota. Huomion kiinnittämiseen kehottaa myös vartiointiliikkeen edustajan näkemys siitä, että myymälävarkaudet ovat jatkuvasti lisääntyvä ilmiö.

Ratkaisuehdotuksia rikollisen hävikin vähentämiseen on tuotehälytysten käyttäminen, riskialttiimpien tuotteiden hyllyssä olevan määrän rajoittaminen sekä vartioinnin lisääminen. Näillä kaikilla vaihtoehdoilla on yhteistä se, että ne toimivat ennen kaikkea ennaltaehkäisevässä roolissa. Kohdeyrityksen lihaosastolla on jo otettu käyttöön tuotehälyttimet, sekä rajoitettu esillä olevien tuotteiden määrää. Tuotehälyttimet ovat olleet käytössä vasta vähän aikaa, joten niiden vaikutuksista ei ole vielä varmaa tietoa. Haastatteluissa kehoitettiin myös pitämään osaston esillepanot ja hyllyt siisteinä, jolloin varkaudet on helpompi huomata.

6.2.3. Puutteellinen kirjaaminen ja sisäiset siirrot

Kenties yksinkertaisin asia, josta tunnistamatonta hävikkiä voi syntyä, on hävikin puutteellinen kirjaaminen järjestelmään. Muistamalla kirjata hävikit tarkasti ylös, pysyvät hävikkiraportit tarkempina, ja kokonaishävikin muodostumista tuoteryhmäkohtaisestikin on helpompi seurata. Raporttien tarkkuus edesauttaa tekemään oikeita päätöksiä lihaosaston asioista ja valikoimasta.

Raporttien tarkkuutta ja luotettavuutta edesauttaa myös oikein tehdyt sisäiset siirrot. Sisäiset siirrot edesauttavat sitä, että kustannukset ja tuotot kohdistuvat oikeille osastoille, ja siten esimerkiksi lihaosaston luvut eivät ole virheellisiä, koska on tehty yhteistyötä raaka-aineiden osalta esimerkiksi kotikeittiön kanssa.

6.2.4. Tarkastustoimintamallit

Tarkastustoimintamallit eri toiminnoissa nousivat yhdeksi tärkeäksi seikaksi useassa haastattelussa tunnistamattoman hävikin syitä pohtiessa. Tarkastustoimintamalleilla tarkoitetaan sitä, kuinka tarkistetaan ja varmistetaan, että saapuneet kuormat ja laskut ovat saapuneet oikean määräisinä ja laatusina. Myös reklamaatioiden läpimenoa tulisi tarkastaa joko aika-ajoin tai jatkuvasti.

Mikäli laskut ja saapuneet kuormat eivät täsmää toisiinsa ja ole oikeellisia, saattaa muodostua pahimmillaan tilanne, jossa tavarasta on maksettu, mutta sitä ei ole ikinä saapunut. Laskujen tarkastukseen liittyy olennaisesti myös se, että sovitut ostohinnat ovat myös todellisuudessa toteutuneet. Reklamaatioiden tarkistus on tärkeää siksi, että mikäli virheellisiä toimituksia reklamoidaan, mutta reklamaatioita ei syystä tai toisesta hyväksytä tai niitä ei hyvitetä, muodostuu virheelliset toimitukset suoraan lihaosaston tappioksi.

Tarkistustoiminnassa tulee myös miettiä hyötysuhdetta, joka syntyy mahdollisesti säästetyistä euroista ja lisääntyneiden tarkastusten mukanaan tuomista lisääntyneistä työkustannuksista. Kauppiasneuvonnan haastattelussa tuli tähän asiaan hyvä näkökulma: jos tarkastustoiminta ei ole tällä hetkellä toimivaa, voi toimintamallien kehittämisestä koitua lisäkustannuksia joidenkin kuukausien ajan. Kun mallit kuitenkin saadaan kuntoon, alkaa lisääntyneiden kustannusten tarve vähentyä ja toiminta tehostua, jolloin saavutetaan hyötyä. Varsinkin, mikäli osastolla tunnistamattoman hävikin määrä on suuri, on erityisen suositeltavaa kiinnittää huomiota tarkastustoimintamallien kehittämiseen. Tarkastuksia ei tarvitsisi tehdä jatkuvasti, vaan niitä voisi toteuttaa erityisillä pistotarkastusviikoilla, jolloin selvitetään kuormien, laskujen ja reklamaatioiden todellinen tilanne, ja mikäli puutteita havaitaan, otetaan yhteyttä siitä vastaavaan tahoon tilanteen korjaamiseksi. Alla olevissa taulukoissa 1 ja 2 on tiivistetty työn keskeiset löydökset kannattavuuden ja tunnistamattoman hävikin osalta.

VAIKUTTAVA TEKIJÄ	KEHITYSEHDOTUKSIA
Henkilöstökustannukset	Yleinen toimintamallien tehostus, jos mahdollista
Valikoima	Asiakkainen tuntemus, tieto eri tuotteiden kierrosta → Toimiva valikoimanhallinta
Hinnoittelu ja ostot	Kaikkien tiedossa olevien seikkojen huomioiminen ostohinnan muutuskertoimella. Kappalehintaista kaupasta luopuminen ja siirtyminen kilohintaiseen hinnoitteluun. Tavarantoimittajien osallistaminen kampanjoihin ja määräalennukset tilauksissa.
Tilannetietoisuus	Väli-inventaarioita 3-4 kertaa vuodessa. Huolellisuus hävikin merkkäamisessä, sisäisten siirtojen tekemisessä ja ostohintojen päivittämisessä järjestelmään.
Yleinen trendi ja ammattitaito	Arvioida eri tuotteiden kysynnän muutoksia trendien myötä. Luoda uusia ideoita ja jalostustapoja lihatuotteille. Myyntiprosessien aktivoittaminen, rohkea myynti ja kysynnän luominen. Henkilökunnan liha- ja myyntikoulutukset.

Taulukko 1. Keskeisiä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja parannusehdotuksia

AIHEUTTAVA TEKIJÄ	RATKAISUEHDOTUKSIA
Neste-, käsittely- ja haihtumishävikki	Tuotekohtaisten sopivien ostohinnan muutuskertoimien selvittäminen ja käyttöönotto
Rikollinen hävikki	Tuotehälyttimien asentaminen, riskialttiiden tuotteiden hyllymäärien vähentäminen, osaston ja myymälän yleinen siisteys.
Puutteellinen kirjaaminen ja sisäiset siirrot	Huolellisuus toiminnassa sekä tietoisuus sen vaikutuksesta raporttien oikeellisuudelle ja tilannetietoisuuden luotettavuudelle.
Tarkastustoimintamallit	Kuormia, laskuja ja reklamaatioita koskevien tarkastustoimintamallien kehittäminen. Toteuttaminen esimerkiksi pistotarkastusviikoilla.

Taulukko 2. Keskeisiä tunnistamattoman hävikin syitä sekä ratkaisuehdotuksia

Lähdeluettelo:

Alma Talent, 2019. Tunnuslukuopas. Saatavilla:

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>.

Andersson, E., Köhlenstrand, M., Lindqvist, M., Mellgren, E. ja Rydmark, H., 2010. Maten som försvann - En studie om färskvarukassation inom Coop. Sivut: 9

Beck, A., 2016. *Beyond Shrinkage: Introducing Total Retail Loss*. Retail Industry Leaders Association. Sivut: 18-19

Beck, A. ja Peacock, C., 2007. Lessons from the Leaders of Retail Loss Prevention . *Harvard Business Review*.

Eklund, I. ja Kekkonen, H., 2014. *Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu*. 1. p. edn. Helsinki: Sanoma Pro. Sivut: 72, 90-91

Eklund, I. ja Kekkonen, H., 2011. *Toiminnan kannattavuus*. Helsinki: WSOYpro. Sivut: 74

Finne, S. ja Kokkonen, T., 2005. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju : kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. Helsinki, WSOYpro, Suomen Ekonomiliitto. Sivut: 217, 280-281, 287

Heinimäki, H., 2006. *Kaupan toimintaympäristö*. Helsinki: WSOY. Sivut: 109-110, 132-133

Hinkkanen, V., 2010. Sakon muuntorangaistuksen vähentämisen vaikutukset.

Saatavilla:

<https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste22011/sakkovangitvahenivatrikoksetpysyivatennallaan.html>.

Jones, T.W., 2005. Analyzing retail food loss. *BioCycle*, pp. 40. Sivut: 42

Kautto, M. ja Lindblom, A., 2005. *Ketju : kaupan ketjuliiketoiminta*. Helsingissä: Otava. Sivut: 114-115

Kohdeyritys, 2017. Tilinpäätös

Kohdeyritys, 2018. Tilinpäätös

Kohdeyritys, 2018. Raportti

Koivupuro, H.-., Jalkanen, L., Katajajuuri, J., Reinikainen, A. ja Silvennoinen, K., 2010. *Elintarvikeketjussa syntyvä ruokahävikki*. Sivut: 47

.

Loss Prevention Foundation, 2018. What is Organized Retail Crime? Saatavilla: <https://losspreventionmedia.com/insider/shoplifting-organized-retail-crime/lp-101-organized-retail-crime/>.

National Retail Federation, 2018. Organized Retail Crime Survey 2018.

Päivittäistavarakauppa Ry, 2019. Ruokahävikin vähentäminen kaupoissa. Saatavilla: <https://www.ptv.fi/ruokahaevikki/>.

Payne, K., 2018. How Grocers Can Reduce Food Waste and Improve Profitabilit.

Pellinen, J., 2006. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 2. uud. p. edn. Helsinki: Talentum. Sivut: 67, 163, 263

Retail, 2008. *Kaupan työt ja toiminta*. Uud. p. edn. Helsinki: Edita. Sivut: 81, 87, 95-96

Stenbacka, J., Mäkinen, I. ja Söderström, T., 2013. *Kannattavuuden avaimet*. 1.-6. p., 1.-7. painos 2016. edn. Helsinki: Sanoma Pro. Sivut: 26

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A., 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. Sivut: 75

Liiteluettelo:

Liite 1: Haastattelujen rungot eri haastateltaville

Kauppias

- Millaista asiakaskuntaa kaupassa asioi, ja millaisia vaatimuksia heillä mahtaa olla kaupassa asiointiin?
- Millainen on kilpailutilanne lähialueella? Onko tulevaisuudessa odotettavissa muutoksia?
- Mitkä ovat kannattavuuden kannalta keskeiset seikat koko kaupassa ja lihaosastolla?
- Käsitykseni mukaan lihaosastot on hankala saada kannattaviksi monessa kaupassa. Minkä takia?
- Millainen hävikkistrategia lihaosastolla on? Kuka sen on määritellyt, ja mitä sillä tavoitellaan?
- Mistä näette tunnistamattoman hävikin muodostuvan lihaosastolla?
 - Ehdotuksia tunnistamattoman hävikin vähentämiseksi?
- Näkemys lihaosaston tämänhetkisestä kannattavuudesta ja tunnistamattoman hävikin määrästä, sekä niiden kehityssuunnista? Tulevaisuuden tavoitteet?
- Onko lihaosastolla ollut tuotehälyttimet kuinka ahkerassa käytössä, ja minkälaisia vaikutuksia niiden käytöllä on ollut? Mitä haittapuolia tuotehälyttimillä on?

Lihaosaston vetäjä

- Millainen on lihaosaston hävikkistrategia? Mitä sillä tavoitellaan?
- Mistä näette tunnistamattoman hävikin muodostuvan lihaosastolla?
 - Ehdotuksia tunnistamattoman hävikin vähentämiseksi?
- Näkemys lihaosaston tämänhetkisestä kannattavuudesta ja tunnistamattoman hävikin määrästä, sekä niiden kehityssuunnista? Tulevaisuuden tavoitteet?
- Miten taataan asiakkaiden tyytyväisyys osastoon jatkossakin?

Vartiointiliike

- Kuinka rikollinen hävikki teidän näkemyksenne mukaan jakautuu pienten näpistysten ja isompien varkauksien välillä päivittäistavarakauppojen elintarvikepuolella?
- Ovatko myymälävarkaudet lisääntyvä vai vähentyvä ilmiö? Mahdollisia syitä?
- Onko lihaosastolla jotain tuotteita, jotka ovat erityisesti myymälävarkauksien kohteena?
- Mitä keinoja päivittäistavarakaupalla on vähentää myymälävarkauksia?

Ketju

- Mistä näette lihaosastojen tunnistamattoman hävikin enimmäkseen muodostuvan?
- Onko ketju antanut käytännön ohjeistuksia kauppoille/kauppiaille tunnistamattoman hävikin vähentämiseksi? Jos on, niin minkälaisia?
- Mitä motiiveja ketjulla on auttaa kauppiaita vähentämään tunnistamatonta hävikkiä?

Kauppiaaneuvonta

- Onko teillä näkemystä siitä, mistä lihaosaston tunnistamaton hävikki voisi muodostua?
- Mitä keinoja päivittäistavarakaupalla on vähentää lihaosastolla syntyvää tunnistamatonta hävikkiä?
- Olen käsittänyt, että lihaosastot ovat monesti hankala saada kannattaviksi. Jos näin on, mistä tämä voi johtua?
- Onko teillä motiiveja auttaa kyseisiä asiakasyrityksiä vähentämään hävikkiä? Jos on, niin mitä?