



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KEITTIÖTOIMINNAN KANNATTAVUUS RAVINTOLASSA

Arttu Nieminen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

NIEMINEN ARTTU:
Keittiötoiminnan kannattavuus Ravintolassa

Opinnäytetyö 29 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2016

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tamperelaisen Ravintolan á la carte tuotteen kannattavuutta. Työn tavoitteena on selvittää, minkä suuruisella myyntikatteella ravintola myy annoksiaan ja kuinka kannattavaa toiminta on? Apuvälineenä käytetään Bostonin matriisi- menuanalyysiä selvittämään annoskohtaista kannattavuutta, ja ruokalistan rakennetta. Ravintolassa ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta.

Tutkimuksen valmistelu aloitettiin laatimalla annoslaskelmat alku- pää- ja jälkiruoista, jotta voitiin selvittää, minkä suuruisella laskennallisella myyntikatteella annoksia valmistetaan. Tutkimus aloitettiin tekemällä alkuinventaarior, millä todettiin varaston arvo. Seurantajakso kesti yhden kalenterikuukauden, minkä aikana seurattiin annosten menekkiä kappaleittain ja laskettiin ravintolan raaka-aineostot ja todellinen ainekäyttö. Viimeisenä tutkimuksessa laadittiin Bostonin matriisin mallin mukainen menuanalyysi tuoteryhmittäin.

Seurannan ja tutkimusten tulosten johdosta ravintolassa voidaan tehdä tarvittavia muutoksia sen ruokatuotteen kannattavuuden parantamiseksi; suuren volyymin sekä hyvän myynti- ja palkkakatteen tuotteisiin panostetaan, ja heikon volyymin sekä myynti- ja palkkakatteen tuotteita muokataan tai ne pyritään korvaamaan.

Asiasanat: kannattavuus, menuanalyysi, annoslaskenta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

NIEMINEN ARTTU:
The Profitability of à la Carte Menu in the Restaurant

Bachelor's thesis 29 pages, appendices 2 pages
May 2016

In this thesis, the profitability of à la carte menu items are calculated and reviewed for the restaurant. The main goal is to find out how profitable the items are on the menu. Boston matrix menu engineering is also used as a tool to separate differences in profit between the menu items. There has been no research like this before at this particular restaurant.

The preparations of this study started by planning food costs for all items on the menu to find out how much the sales margin is in each dish. The first task in the actual study was to calculate the value of stock ingredients, and after one month, the stock was inventoried once more. When all purchases during the period were added, costs of all dishes and sales margin during the month could be calculated. By the time, every single dish sold was counted from the reports of sales and added to the menu engineering matrix. The last task in the study was to analyze the menu engineering matrix.

After the study, all figures are in use of the restaurant to guide menu engineering. There is an opportunity to amend dishes which were low in profit and low in sales volume. On the other hand, there is also a need to keep high profit dishes at good level of sales volume.

Key words: profitability, sales margin, menu engineering

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	RAVINTOLAN RUOKATUOTANTO	7
2.1	Suunnittelu.....	7
2.1.1	Annoslaskenta.....	8
2.1.2	Ruokalistasuunnittelu	9
2.1.3	Varastointi.....	10
2.2	Tuotanto ja hävikki.....	11
2.3	Seuranta	12
3	MENUANALYYSI KEITTIÖTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	14
3.1	Kannattavuus	14
3.2	Ruokalista-analyysit	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	22
6	POHDINTA	25
	LÄHTEET	27
	LIITTEET	28
	Liite 1. Annoslaskelma Salaatti 2 yläkortti	28
	Liite 2. Annoslaskelma Salaatinkastike alakortti	29

LYHENTEET JA TERMIT

á la carte	lista ruokalajeista, joita ravintola valmistaa tilauksesta
Budjetti	ennakkoon tehty suunnitelmallinen ja analysoitu laskelma
Henkilöstökustannukset	bruttopalkat + palkkojen lakisääteiset sivukulut = työvoimakustannukset
Kiinteät kustannukset	liikevaihdon suhteessa muuttumattomat kustannukset; esim. Markkinointi- ja hallintokulut
Käyttökate	liikevaihto vähennettynä kokonaiskustannuksilla
Käyttökateprosentti	käyttökate prosentteina liikevaihdosta laskettuna
Liikevaihto	myyntituotot vähennettynä arvonlisäverolla
Muuttuvat kustannukset	liikevaihdon suhteessa muuttuvat kustannukset; yleisimmin raaka-aineet
Myyntikate	liikevaihto vähennettynä muuttuvilla kustannuksilla
Myyntikateprosentti	myyntikate prosentteina liikevaihdosta laskettuna
Palkkakate	myyntikate vähennettynä henkilöstökustannuksilla
Palkkakateprosentti	palkkakate prosentteina liikevaihdosta laskettuna
Tulos	tuotot vähennettynä kustannuksilla

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehtiin tamperelaiseen ravintolaan, joka toimii aivan kaupungin keskustassa. Kyseinen paikka on ollut ravintolakäytössä 1960-luvulta alkaen, ja yritys on toiminut samalla nimellä jo vuosia. Ravintolan liikeidea on tarjota asiakkaille maistuvaa kohtuuhintaista ruokaa, sekä laadukkaita viinejä ja tarkoin valittuja panimotuotteita. Ravintolassa on tarjolla arkipäivisin lounasta, sekä iltaisin ja viikonloppuisin ruokaa á la carte listalta.

Suoritin syventävän työharjoittelun kyseisessä ravintolassa, jonka aikana keskustelu heräsi opinnäytetyön tekemisestä. Ensimmäiseksi aiheeksi ehdotettiin markkinointisuunnitelman tekemistä, mutta pian aihe muuttui keittiötoiminnan kannattavuuden tarkasteluun, josta se jalostui nykyiseen muotoonsa. Työ tuli toimeksiantona ravintolapäälliköltä, yrityksen tarpeisiin perustuen. Ruokatuotanto ja kannattavuus ovat ammatillisesti kiinnostavia käsitteitä. Minulla oli aiheesta jo jonkin verran kokemusta, sillä olin projektiluontoisella kurssilla päässyt tekemään menuanalyysiä ja olemaan mukana ruokatuotantoprosessin erivaiheissa.

Tutkimukseen valittiin kuukauden seurantajakso, jolloin myyntejä ja raaka-aine menekkiä tarkasteltiin. Ennen seurantajaksoa annoslaskelmat laadittiin uudelleen, ja ruoka-tuote pyrittiin vakioimaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkä suuruisella myyntikatteella ravintola myy annoksiaan, sekä miten annokset jakautuvat menuanalyysin perusteella keskenään.

2 RAVINTOLAN RUOKATUOTANTO

Toiminta ammattikeittiössä on verrattavissa lähes mihin tahansa tuotantolaitokseen, mutta lisähaastetta tuovat hankalasti ennakoitavat asiakkaat ja ruokatuotannossa käytettävät pilaantuvat raaka-aineet ja komponentit. Ruokatuotanto on yksi osa toiminnan ja tiedonkulun verkostoa. Tuote ja palvelu puolestaan ovat osa palveluprosessia, ja ne yhdessä muodostavat asiakkaalle näkyvimmän osan sitä. Näkymätöntä osaa prosessista ovat taas yrityksen sisäiset ruokapalvelutoiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvät prosessit (Taskinen 2008.)

2.1 Suunnittelu

Ruokatuotanto koostuu viidestä pääprosessista, jotka sisältävät vähintään yhden tai useampia osaprosesseja. Nämä viisi pääprosessia ovat:

1. ruokatuotannon kokonaissuunnittelu
2. ruokatuotevalikoiman hallinta
3. ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu
4. ruokatuotannon toteutus ja
5. ruokatuotannon toteutuksen seuranta

(Taskinen 2007, 19.)

Ruokatuotannon kokonaissuunnittelulla tarkoitetaan laadullisten ja määrällisten tavoitteiden ja linjausten asettamista yrityksen tai ravintolan toiminnalle. Tavoitteiden ja linjausten avulla ohjataan eri prosesseja; niiden suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Ruokatuotevalikoiman hallinnalla puolestaan tarkoitetaan ruokalistasuunnittelun, tuotekehityksen ja tavarantoimittajien kilpailutuksen muodostamaa kokonaisuutta. Suunnittelutyön tarkoituksena on hallita asiakkaille tarjottavaa ruokatuotevalikoimaa sekä kehittää ja päivittää valikoimaa (Taskinen 2007, 21–24.)

Ruoka- ja juomatuotteiden suunnittelu ja niiden kehittäminen on ravintolalle tärkeää, sillä siinä määräytyvät sekä myyntituottoja kartuttavien tuotteiden lajitelma ja valikoima että pitkälti myös koko raaka- ja tarveainekäytön taso. Jos tuotteet sisältävät kalliita raaka-aineita ja komponentteja tai annoskoot ovat suuria, ovat raaka-ainekulut korkeat

ja ne nostavat annoksien hinnoittelua. Jokaisen ravintolan tarjoamat tuotteet kilpailevat myös muiden ravintoloiden tuotteiden laadun ja hintatason kanssa. Tämän takia tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota (Miettinen & Santala 2003, 160.)

Ruoka- ja juomatuotteiden suunnittelu perustuu yrityksen määrittelemään liikeideaan. Sekä suunnittelu, että kehittämistyössä tuotepäätösten tekemisen apuna käytetään yrityksen tuotepolitiikkaa. Tuotesuunnittelu on osa ravintolan jokapäiväistä toimintaa. (Miettinen & Santala 2003, 160.)

2.1.1 Annoslaskenta

Tuotteiden annoslaskelmat toimivat ruokalistahinnoittelun perusteena. Hinnoittelun perusteena voidaan käyttää myös esimerkiksi markkinasuuntautunutta hinnoittelua, jossa tuotteiden hinnoittelua määrittää laskelmien sijaan kilpailijoiden hintataso. Ruoka-tuotteen Excel-pohjaisena annoslaskelmana on yleisesti käytössä ns. yläkortti, joka on pääsääntöisesti yhden annoksen valmistus – ja hinnoittelulomake. Se sisältää tuotteen reseptin, ainekulut, katetiedot ja listahinnan sekä selvityksen tuotteen raaka-aineiden tai komponenttien valmiusasteesta ennen annoksen kokoamista. Korttiin sisällytetään lisäksi viimeistely- ja kokoamisohjeet sekä esillepanoa koskevat ohjeet, esimerkiksi valmiin annoksen kuva helpottamaan annoksen kokoamista (Miettinen & Santala 2003, 163.)

Annoskortit voivat olla Excel-pohjaisten taulukkolaskelman sijasta myös yksittäinen ohjelmisto, joka kuuluu ravintolan tiedonhallintajärjestelmään, jolloin se voi hyödyntää varastotietoja. Järjestelmä vähentää myyntitapahtuman yhteydessä automaattisesti varastosta ne raaka-aineet, jotka ovat annoslaskennan mukaisesti annokseen merkattu. Ruoka-annokset eroavat alkoholien seurannasta siinä suhteessa, ettei niissä ole niin tarkasti mitattuja käyttömääriä. Esimerkiksi asiakkaan halutessa vaihtaa annoksen lisäke, vääristyvät järjestelmän varastotiedot (Nieminen 2002, 49–50.)

Annoslaskennassa yläkortti koostuu niin sanotuista alakorteista. Erilliset alakortit laaditaan kaikista annokseen tulevista osista eli komponenteista esimerkiksi kastikkeesta, muista lisäkkeistä ja kateleivästä, jotka valmistetaan erikseen oman reseptin mukaan

annokseen yhdistettäväksi. Alakortit tehdään useimmiten suuremmalle valmistuserälle, ja valmistettavaksi eräksi valitaan usein sellainen määrä, jota on helppo suurentaa tai pienentää tarpeen mukaan. Alakortin tuotteita ei hinnoitella asiakkaalle erikseen ostettaviksi, vaan ne ovat komponentteina osana annoskokonaisuutta. Koska alakortti laaditaan usein isommalle määrälle kuin yksi tuote, liittyy alakorttiin myös annoskohtaista laskentaa, kuten annoskoko, annosmäärä ja annoksen muuttuvat kulut. Annoslaskennassa tulee aina huomioida myös valmistuksen aikana syntyneet hävikit. (Miettinen & Santala 2003, 167–169.)

2.1.2 Ruokalistasuunnittelu

Ruokalistasuunnittelu tarkoittaa asiakkaille tarjottavan ruokatuotevalikoiman eli ruokalistan kokoamista. Suunnittelu voi olla keskitettyä, tai se voi koskea vain yhtä ammatti-keittiötä. Keskitetty ruokasuunnittelu tarkoittaa sitä, että sama ruokalista on käytössä useissa keittiöissä ja ravintoloissa. Tämä takaa ruoan tasalaatuisuuden ja tarjonnan toistettavuuden (Taskinen 2007, 24–25.) Suunnittelutyöstä vastaavan henkilön ammattitaidolla ja ammatillisella osaamisella on keskeinen merkitys toiminnan onnistumiselle, jotta suunnitteluvaiheessa käytettäviä tietoja voi analysoida ja verrata niitä aiempiin kokemuksiin (Taskinen 2007, 25).

Ruokalistojen suunnittelua ohjaavia tekijöitä ovat muun muassa liikeidea, strategiat, erilaiset sopimukset, suositukset ja asiakaslupaukset. Suunnitteluun vaikuttavat myös suunnittelutyön lainalaisuudet. On tärkeää miltä valmis annos näyttää asiakkaan lautasella, ovatko sen värit sopusointuiset ja onko tilattu annos ruokahalua herättävä. Myös asiakkaiden erityistarpeet, kuten ikä, erityisruokavaliot ja ruokailua vaikeuttavat sairaudet voivat vaikuttaa ruokalistojen suunnitteluun ravitsemussuositusten kautta (Taskinen 2007, 26–27.)

Erityisesti A la carte listan suunnittelun lähtökohtana on tasapainoisuus, mikä tarkoittaa sitä että ruokalajit sopivat ravintolan tyyliin ja makumaailmaan. Annosten suunnittelussa tulee huomioida myös vastakohtat, kuten ruoan rakenne, lämpötilat ja maustaminen. Pää tavoitteena on, että valmistettu ruoka on maistuvaa ja esillepano tyylikästä (Viitasaa-ri 2006, 61.) Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavia merkittäviä tekijöitä ovat myös raaka-

aineiden hinta, sekä raaka-aineiden jalostusaste, joiden avulla pyritään pitämään henkilö- ja raaka-ainekustannukset kohtuullisina (Taskinen 2007, 27).

Ravintolan liikeidea, tuotantotapa ja kohderyhmä vaikuttavat siihen, miten eri tekijöitä ruokalistasuunnittelussa painotetaan. Lisäksi ruokalistojen tulee vastata asiakkaiden ruoan maulle, ulkonäölle, koostumukselle ja hinnalle asettamia vaatimuksia. Asiakkailta tulee kerätä palautetta, jota analysoinnin jälkeen voidaan hyödyntää ruokalistasuunnittelussa (Taskinen 2007, 27.)

2.1.3 Varastointi

Ruokatuotannossa raaka-aineiden varastoinnin tarve johtuu siitä, että aineita ja tarvikkeita tulee olla saatavilla oikeaan aikaan. Toimivaan varastointiin liittyy paljon ammattiosaamista, mitä tulee löytyä yrityksen henkilöstöltä. Tärkeää on, että varastoiduista elintarvikkeista pidetään varastokirjanpitoa. Pienemmissä yrityksissä kirjanpito voi olla manuaalinen, mutta isommissa yrityksissä on käytössä aiemmin mainittu ravintolan tiedonhallintajärjestelmä, joka hallitsee myös varastoa. Tällainen järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi reaaliaikaisen varaston seurannan (Miettinen & Santala 2003, 180.) Aivan pienissä yrityksissä varastokirjanpito voi olla myös silmämääräistä, eikä pienestä koosta johtuen kirjalliseen varastokontrolliin ole aihetta. Tässä tapauksessa myös lisätilausten tarve arvioidaan silmämääräisesti (Miettinen & Santala 2003, 182.)

Yritykseen tilatut ja saapuneet tuotteet lisätään tuotenimikkeittäin varastokirjanpitoon lähetyslistojen eli kuormakirjojen perusteella. Lähetys on myös syytä tarkistaa vastaanottaessa kuormaa, ja sillä varmistetaan että tuotteet ovat tilauksen mukaisia, hyvälaatuisia, sekä niitä on toimitettu tilattu määrä. Varasto sitoo paljon yrityksen pääomaa ja lisäksi varastoimisesta aiheutuu myös kuluja yritykselle. Näitä ovat esimerkiksi tilavuokrat, lämmitys, kylmälaitteiden energiakulut, puhtaanapito, henkilöstökulut ja vakuutukset. Tärkeää olisikin optimoida varaston koko, jotta se olisi riittävän suuri toiminnan jatkuvuuden kannalta, mutta toisaalta taas mahdollisimman pieni turhien kulojen välttämiseksi. Liian pieni varasto voi aiheuttaa myös lisää kuluja esimerkiksi pikaostojen ollessa ostohinnaltaan, kalliimpia tai vaihtoehtoisesti myös asiakkaan tarpeet voivat jäädä tyydyttämättä (Miettinen & Santala 2003, 182.)

2.2 Tuotanto ja hävikki

Tuotannolla tarkoitetaan suunnitteluvaiheen jälkeistä tuotantoa, eli ruoan valmistamista. Tuotantoon liittyy ruoan valmistamisen lisäksi myös esimerkiksi tarjoilua, raaka-aineiden vastaanottoa ja varastonhallintaa. Ruoan valmistusta ohjaavat suunniteltu ruokalista ja laaditut annoslaskelmat, joiden tulee antaa raaka-ainemäärät tarkkoina ja helposti mitattavina hävikin minimoimiseksi (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 20.)

Ruokatuotannossa syntyy aina hävikkiä, mikä tarkoittaa epätarkoituksenmukaista raaka-ainekäyttöä. Hävikkiä syntyy sekä ruoan valmistuksen eli tuotannon lisäksi myös varastoinnissa. Hävikkiä syntyy sitä vähemmän, mitä tarkempia tuotesuunnitelmat ovat ja mitä ammattitaitoisempaa valmistushenkilökunta on. Osaltaan tähän vaikuttaa myös henkilökunnan määrä, raaka-aineiden esivalmiusaste ostettaessa, sekä toiminnan hyvä suunnittelu, ohjaaminen ja valvonta (Miettinen & Santala 2003, 172.)

Valmistushävikkiä syntyy Miettisen ja Santalan (2003, 172) mukaan mm. seuraavista syistä:

- Huolimaton raaka-aineiden esikäsitteleminen
- Epätarkka mittaaminen tai punnitseminen
- Suunniteltua isommat annoskoot
- Raaka-aineiden pilaantuminen keittiössä tai baarissa
- Raaka-aineiden ohjautuminen yrityksestä ulos asiattomasti
- Annoksen valmistaminen epäonnistuu (se palaa, kuivuu tai tehdään väärin tms.)
- Annoksia valmistetaan yli tarpeen
- Asiakas palauttaa tyytymättömänä tuotteen
- ”Kuormasta” syöminen tai juominen
- Syntyy käsivarastohävikkiä (esim. avatut purkit)
- Liiallinen kiire

Valmistushävikkiä syntyy ruoan valmistuksen yhteydessä esimerkiksi esivalmisteluvaiheessa ja kypsennyksessä. Kun käytetään esikäsittelemätöntä raaka-ainetta, hävikkiä syntyy poistettaessa kasvien kuoria, huonolaatuisia osia, lihan kalvoja tai kalan ruotoja. Kypsennyksen aikana veden haihtuminen aiheuttaa sen painon pienenemistä. Tätä

kutsutaan kypsennyshävikiksi. Sekä esikäsitteily- että painohävikki, otetaan annoslas-
kelmissa huomioon jo suunnitteluvaiheessa (Lampi ym. 2009, 26–37.)

Varastointihävikkiä syntyy tuotteiden huonon varastonkierron takia, pääsoin tuotteiden
pilaantumisen vuoksi. Varastossa olevat raaka-aineet ja tarvikkeet tulee ottaa käyttöön
ns. FIFO -periaatteen (first in first out) mukaan, eli siinä järjestyksessä kuin tavarat ovat
tulleet varastoon. Käytännössä tämän tulee olla myös pakkauspäivämäärien järjestys,
joka on tärkeää ottaa huomioon jo tavaroita varastoon sijoitettaessa. Lisäksi tavaroiden
vastaanotossa tai niiden luovuttamisessa tapahtuneet virheet sekä varastossa olevien
tuotteiden epäasiallinen säilytys ja käyttöönotto lisäävät hävikkiä ja nostavat raaka-
ainekuluja ja osuutta liikevaihdosta (Miettinen & Santala 2003, 181–182.)

Hävikin määrä selviää inventaarien avulla, kuten esimerkiksi kuukausi-inventaarina tai
ns. jatkuvana inventaarina. Jotta hävikin määrästä ollaan selvillä inventaarien välillä, on
syntyneestä hävikistä syytä pitää hävikkikirjanpitoa eli tehdä muistiinpanoja kappaleina,
kiloina tai litroina (Miettinen & Santala 2003, 173.)

2.3 Seuranta

Ruokatuotannon viimeinen vaihe on seuranta. Seurannalla tarkoitetaan ruoan laatuun ja
turvallisuuteen liittyviä ominaisuuksia, sekä suunnitteluvaiheen vakioitujen annoslas-
kelmien ja teknisten valmistusmenetelmien valvontaa. Kannattavuuden, ruoan laadun, ja
asiakas lupauksen vuoksi on tärkeää, että jokainen annos valmistetaan täysin samalla
tavalla (Lampi ym. 2009, 20.)

Ruoan laadusta puhuttaessa, tarkoitetaan maittavuuteen ja turvallisuuteen liitettyjä omi-
naisuuksia. Nämä ominaisuudet voivat olla subjektiivisia eli ruoan maistajan kokemina,
tai ne voivat olla objektiivisia mitattavissa olevia ominaisuuksia. Subjektiivisiin ominai-
suuksiin kuuluvat esimerkiksi annoksen maku, haju ja ulkonäkö, kun taas objektiivisia
ominaisuuksia ovat ruoan kemialliset ominaisuudet. Aistittavalla laadulla tarkoitetaan
maun, hajun ja ulkonäön lisäksi esimerkiksi annoksen rakennetta. Tekninen laatu puo-
lestaan pitää sisällään ruoan tuotannon ja jalostuksen eri vaiheissa tapahtuvan raaka-
aineiden laadullisen hallinnan. Näitä laatuominaisuuksia ovat esimerkiksi tasalaatui-

suus, käsiteltävyys, rakenne, ulkonäkö ja säilyvyys (Lehtinen, Peltonen & Tauren 2011, 66.)

Omavalvontasuunnitelma on ruoan ja elintarvikkeiden laadun ja turvallisuuden laadunvalvonnan tärkein työkalu. Omavalvontasuunnitelma on kirjallinen ohjelma, jolla varmistetaan, että ruoan ja elintarvikkeiden määräyksiä ja elintarvikesäädöksiä noudatetaan. Ohjelma sisältää kuvaukset elintarvikkeiden valmistuksen vaiheista, joissa ruoan laatu voi vaarantua, sekä toimintaohjeet laadun vaarantumisen estämiseksi (Lehtinen ym. 2011, 66.)

Ravintolatoiminnan kannattavuuden seurannassa tyypillisiä tunnuslukuja ovat myyntiä analysoivat mittarit, esimerkiksi tuloslaskelmasta laskettavat kateprosentit. Myyntikateprosentista selviää, ovatko raaka-ainekustannukset olleet oikeat suhteessa myyntihintoihin. Henkilökunnan työpanosta voidaan mitata henkilöstökustannusten prosentuaalisesta osuudesta liikevaihdosta tai palkkakateprosentilla. Myös saavutettu myynti tehtyä työtuntia kohden on yleinen mittari työpanoksen seuraamiseksi. (Selander & Valli 2007, 129.)

3 MENUANALYYSI KEITTIÖTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Menuanalyysi on tapa analysoida ravintolan annosten kannattavuutta tarkastelemalla tuotteen myyntihintaa, myyntivolyymiä ja annokselle laskettua myyntikatetta. Analyysissä tuotekohtaista myyntikatetta verrataan kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen myyntikatteeseen, sekä yksittäisen tuotteen myyntivolyymia ja kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen myyntiin. Analyysin perusteella tuotteet voidaan jakaa mallin mukaisesti neljään eri tuoteryhmään (Heikkilä & Saranpää 2010, 82–83.) Menuanalyysin ymmärtäminen perustuu annosten myynnin ja myynti- sekä palkkakatteiden tarkasteluun, joten kannattavuuden ymmärtäminen on olennainen osa analyysin tulkintaa. Kannattavuuden jälkeen tarkastellaan Bostonin matriisin mallin mukaisen menuanalyysin toteuttamista.

3.1 Kannattavuus

Ravintola on kannattava, kun se saa toiminnastaan tarpeeksi käyttökattetta sekä tulosta. Kokonaiskannattavuus ravintolassa voi koostua eri tulosityksiköiden kannattavuudesta. Tulosityksikkö tarkoittaa liikeidealtaan erilaista ravintolatoiminnan osaa tai vastuualueita, jolle on laadittu oma budjetti ja jonka toteutumisesta nimetty esimies on vastuussa. Budjetin seurannan aikajänne on kuukausi tai puoli vuotta (Miettinen & Santala 2003, 228.)

Tulosityksikön kannattavuutta selvitettäessä käytetään apuna sisäistä tuloslaskelmaa (Taulukko 1). Taulukon mukaan katetuottolaskennassa vähennetään myyntituotoista ensimmäisenä myynnin oikaisuerät. Ravintola-alalla tämä tarkoittaa käytännössä arvonnäkölisäveroa, sillä esimerkiksi annetut alennukset ovat sisällytetty jo tuotteen myyntihintaan. Myyntituottojen ja oikaisuerien erotus on liikevaihto, josta käytetään esimerkiksi annoslaskennassa nimeä veroton myynti. Liikevaihdon ja muuttuvien kustannusten erotusta kutsutaan myyntikatetuotoksi tai myyntikatteeksi. Kun myyntikatteesta vähennetään kiinteiden kustannusten osalta vain työvoimakulut, puhutaan palkkakatteesta. Käyttökate on hieman laajempi käsite kuin palkkakate, ja se sisältää kaikki toimintaan liittyvät kulut kuten toimitilojen vuokrat, vakuutukset ja käytetyn energian (Nieminen 2002, 73.)

Myyntituotot	e	%
-Alv.		
<hr/>		
Liikevaihto		
-Muuttuvat kustannukset		
<hr/>		
Myyntikate		
-Henkilöstökustannukset		
<hr/>		
Palkkakate		
-Kiinteät kustannukset		
-Vuokra		
-Energia		
-Markkinointi		
-Hallinto		
-Sekalaiset		
<hr/>		
Käyttökate		%
<hr/>		

Taulukko 1. Sisäinen tuloslaskelma (Selander & Valli 2007, 64)

Kannattavuuden suunnittelun tarkoitus on analysoida sen toiminnan kannattavuutta, ja pyrkiä parantamaan sen tilannetta. Suunnittelua ja seuranta tarvitaan riippumatta siitä, mikä yrityksen kannattavuuden tila on, sillä menestyväkin yritys voi vielä parantaa tulostaan (Selander & Valli 2007, 104.) Tuotteet ovat kannattavia, kun niistä saadaan myyntikattea: mitä suurempi euromääräinen myyntikate tuotteeseen on sisällytetty, sitä kannattavampi tuote on yritykselle. Kannattavuuden varmistukseksi ravintola laatii suunnittelulaskelmia, joita ovat esimerkiksi annoslaskelmat ja hinnoittelulaskelmat. Mikäli tuotetta myydään suunnitellulla myyntihinnalla, ovat tuotteen muuttuvat kustannukset ainoa kannattavuuden epävarmuustekijä. Myyntikate voi jäädä suunniteltua pienemmäksi, mikäli raaka-ainekulut tai henkilöstökulut ylittävät annoslaskelman kulut (Miettinen & Santala 2003, 219.)

Ravintola-alalla yritysten kustannusten merkittävin osa muodostuu suoraan tuotteista aiheutuvista muuttuvista kustannuksista, ja siksi tuotekohtainen kate on avainasemassa lopullista kannattavuutta suunniteltaessa. Tuotesuunnittelulla voidaan vaikuttaa tuotekohtaiseen katteeseen tuotantomenetelmiä tai raaka-ainekustannuksia muuttamalla, mi-

kä vaikuttaa myös työvoimakustannuksiin (Selander & Valli 2007, 107.) Mitä suurempi liikevaihto ravintolalla on, sitä enemmän sille syntyy raaka-aine- ja tarvikkekuja. Ravintola pyrkii aina mahdollisimman pieneen muuttuvien kulujen osuuteen liikevaihdosta kuitenkin tuotteiden laatua vaarantamatta (Miettinen & Santala 2003, 159.)

Todellisten muuttuvien kustannusten jakaminen tuoteryhmille on vaikeaa. Tuotesuunnittelun yhteydessä tehdyt annoslaskelmien raaka-ainekustannukset ovat yleensä riittävän tarkat, vaikka ne eivät välttämättä aina vastaa täysin todellisia kustannuksia (Selander & Valli 2007, 129.) Osassa matkailuyrityksistä tavoitekatteet eivät myöskään yllä riittävälle tasolle, sillä alalla hinnoitellaan myös usein seuraamalla kilpailijoita. Tällöin hinnat eivät välttämättä ole suhteessa aiheutuneisiin kustannuksiin (Aunola 2014, 39.) Tuotekohtaista kannattavuutta tarkkaillaan ravintoloissa yleensä pistokokein. Olennaista on, että annoslaskelmat ovat hyvin saatavilla ruoanvalmistustiloissa ja että laadittuja annoslaskelmia noudatetaan. Työn johtamisessa ja valvonnassa on syytä korostaa raaka-ainekäytön tarkkuutta (Miettinen & Santala 2003, 220.)

Kannattavuus voidaan jakaa paremman tarkasteltavuuden vuoksi myös tuoteryhmäkohtaiselle tasolle. Tuoteryhmäjako on yrityskohtainen, esimerkiksi ruokatuotteen tuoteryhmiä ovat á la carte listan alkuruuat, pääruuat ja jälkiruuat, lounas tai lounasbuffet. Tuoteryhmäkohtaista kannattavuutta tulee tarkkailla, mikäli tuoteryhmien tavoitteet on budjetoitu erikseen. Tuotelajitelman ja valikoiman laajuudesta johtuen, suunnitellaan ja tarkkaillaan tuoteryhmien kannattavuutta vain joidenkin keskeisten tuoteryhmien osalta säännöllisesti. Tuoteryhmä on kannattava silloin, kun siitä saadaan keskiarvallisesti budjetin mukainen tavoitemyyntikate euroina ja prosentteina. Tuoteryhmän tuotteet saattavat sisältää hyvin erisuuruisia myyntikatteita, jolloin keskimääräisen myyntikate-tavoitteen saavuttaminen riippuu olennaisesti siitä, miten myyntituotot tuoteryhmän sisällä painottuvat (Miettinen & Santala 2003, 223.)

Tuoteryhmä tarjoaa asiakkaalle valinnanvaraa. Asiakkaan tekemiä valintoja tulee ohjata hyvän myyntikatteen tuotteisiin, sillä silloin kokonaisyntikate paranee niin euroina kuin prosentteina. Tuotteet joissa on hyvä myyntikate, ovat yleensä myös keskimääräistä kalliimpia, joten lisäämällä niiden myyntiä on myös päivän kassa suurempi ja toteutunut tuottavuus korkeampi. Ravintolan onkin syytä verrata tuoteryhmän tuotteita keskenään tuotemyyntikatteen ja myyntivolyymien osalta ja selvittää, onko kannattavimpia tuotteita saatu eniten kaupaksi (Miettinen & Santala 2003, 225.) Tuoteryhmäkohtaiset

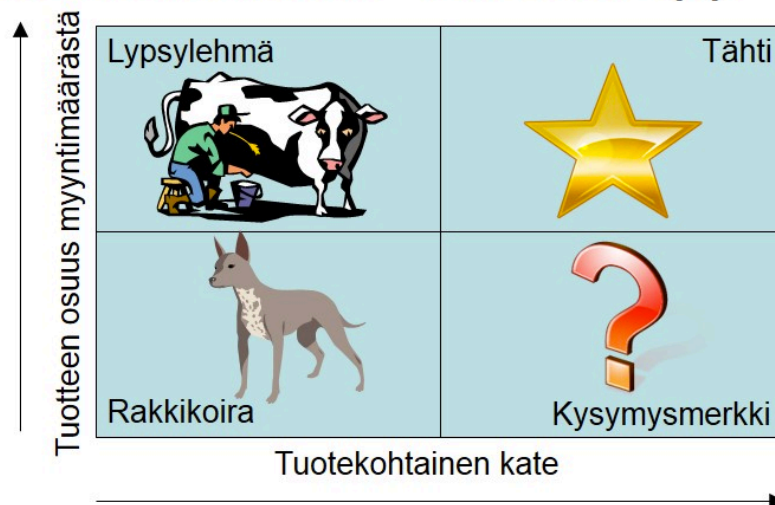
kateprosentit ovat ravintolalle tärkeitä mittareita tuotesuunnittelun ja hinnoittelun onnistumisesta. Näistä laskelmista on helppo tehdä yhteenvetoja sekä kannattavuuskuvioita. (Selander & Valli 2007, 108.)

3.2 Ruokalista-analyysit

Ruokalista on ravintolan tärkein markkinointiväline, ja se kaipaa tunnuslukuihin perustuvaa analyysiä niin kuin muutkin markkinointikeinot. Ruokalista-analyysit eli menu-analyysit ovat tuotekohtaisen kannattavuusanalyysin soveltamisen malleista. Menu-analyysi mahdollistaa tuotekohtaisen seurannan kuukausitasolla. Ruokalistalla olevan annoksen kannattavuutta mitataan tuotekohtaisella myyntikatteella tai palkkakatteella, ja sen myyntivolyymia myydyillä annosmäärillä. Kenties tunnetuin menuanalyysimalli on ns. Kasavanan ja Smithin malli, missä hyödynnetään myyntikatetta analyysin selvittämisessä. (Heikkilä & Saranpää 2010, 83.)

Tässä työssä käytetään apuna Bostonin matriisia. Se on alun perin Boston Consulting Groupin kehittämä nelikenttä-malli, jossa markkinaosuuden avulla ryhmitellään tuotteita ja tuoteryhmiä. Bostonin matriisissa tarkkaillaan kannattavuutta palkkakatteen mukaan. Bostonin matriisissa tuotteet jaetaan neljään luokkaan: tähtituotteisiin, lypsylehmiin, rakkikoiiriin ja kysymysmerkkeihin. Tuotteet jaotellaan edellä mainittuihin luokkiin tuotekohtaisen palkkakatteen ja tuotekohtaisen myyntimäärän perusteella, siten, että myyntikatetta ja myyntimäärää verrataan kaikkien tuotteiden keskimääräiseen katteeseen tai määrään (Heikkilä & Saranpää 2010, 83.) Kun ravintolassa on käytössä pysyvä tai sesongeittain vaihtuva ruokalista, tarkkailun kohteeksi otetaan kukin tuoteryhmä kuten alku-, pää-, ja jälkiruoat erikseen. Kuva 1 havainnollistaa tuotteiden jakautumisen neljään ei-kategoriaan. X-akselilla arvioidaan tuotekohtaista katetta, Y-akselilla tuotteen myyntimäärää, ja kuvan keskelle tuotteiden perusteella muodostuvat jakajat erottavat tuotteet toisistaan keskimääräisen katteen ja myyntimäärän perusteella.

MENU ENGINEERING –MATRIISI 1(2)



Halmeenmäki, M., Karjalainen J., Nuutila J., Westman, O. / HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

1
2014

KUVA 1. Menu engineering –matriisi (Halmeenmäki, Karjalainen, Nuutila & Westman 2014)

Tähtituotteet ovat parhaiten myyviä tuotteita, ja ylittävät keskiarvolukemat myös palkkakatteen osalta. Tähtituotteiden tavoitteena on säilyttää hyvä taso, sillä ne nostavat ravintolan palkkakateprosenttia ja tuottavat suuren osan ravintolan kokonaismyyntikatteesta. Nämä tuotteet tulisi sijoittaa ruokalistalla parhaalle paikalle hyvän havaittavuuden vuoksi, ja salihenkilökunnan tulisi osata suositella näitä tuotteita asiakkaalle (Aunola 2014, 36.)

Lypsylehmät ovat volyymiltaan keskiarvoa myyvämpiä tuotteita, mutta niiden palkkakate on puolestaan keskiarvoa alempi. Näiden tuotteiden kannattavuutta tulisi parantaa esimerkiksi valmistusaikaa lyhentämällä tai vaihtamalla annokseen edullisempia raaka-aineita. Lypsylehmätuotteiden kannattavuutta voi parantaa myös myyntihintaa nostamalla (Aunola 2014, 36.)

Rakkikoiratuotteet alittavat keskiarvon sekä myynnin volyymissa, että palkkakatteessa. Rakkikoirien kohdalla tulisi miettiä, ovatko tuotteet korvattavissa ruokalistalla tai pitäi-

sikö ne hinnoitella kokonaan uudelleen (Selander & Valli 2007, 100.) Mikäli rakki-koiratuote on tärkeän asiakasryhmän suosiossa, tulisi miettiä voiko annoksen kannattavuutta parantaa myös esimerkiksi minimoimalla syntyneet kustannukset tai hävikki (Aunola 2014, 36.)

Kysymysmerkit ovat tuotteita, jotka myyvät alle keskiarvon, mutta ovat puolestaan palkkakatteeltaan keskiarvoa parempia tuotteita. Nämä ovat potentiaalisia tuotteita, joita ei pidä heti alkaa karsia ruokalistalta, vaan niiden volyymia tulisi yrittää kasvattaa. Tuotteita pitää kuitenkin tarkkailla, jottei esimerkiksi raaka-ainekäytön takia tuotteiden kate pääse laskemaan (Selander & Valli 2007, 99.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aiheeksi valittiin keittiötoiminnan kannattavuuden tarkastelu, koska työstä haluttiin olevan hyötyä ravintola-alan yritykselle. Aiheen valinta itsessään ei ollut merkityksellinen, vaan lähtökohtana haluttiin käyttää ammattiosaamista ja nähdä kannattavuuden vaikutuksia ravintolan toiminnassa. Tutkimuksen aiheen valikoituminen ravintolan á la carte annosten kannattavuuden kehittämiseen tuli toimeksiantona ravintolapäälliköltä.

Tutkimuksen valmistelu aloitettiin lokakuussa 2015 laatimalla ja päivittämällä ravintolan annoslaskelmat. Uusiin annoslaskelmiin tehtiin asianmukaisesti annoskohtaiset alaja yläkortit, tarkistettiin annoskokoja, sekä päivitettiin viimeisimmät tavarantoimittajien ostohinnat. Tutkimuksen venyessä vuoden 2016 puolelle, annoslaskelmien hinnat jouduttiin päivittämään uusilla ostohinnoilla, jotka tulivat voimaan tammikuussa 2016. Hintojen päivittämisen yhteydessä uudet ostohinnat linkitettiin Excel-pohjaiseen inventaariolistaan, minne laskettiin omiin soluihinsa tuotteen verollinen kilohinta. Nämä kilohinnat linkitettiin päivitettyjen annoslaskelmien soluihin. Näin ollen tammikuussa 2017 uusien ostohintojen tullessa voimaan, uusi luotu työkalu mahdollistaa sen, ettei ostohintoja tarvitse päivittää kuin inventaariotaulukkoon, josta ne kopioituvat suoraan kaikkiin annoslaskelmiin. Kaikki annoslaskelmat käytiin läpi ravintolapäällikön ja keittiöpäällikön kanssa ja valmistettiin tarvittavat koeannokset. Annoslaskelmien teko oli tutkimuksen eniten aikaa vievä osio, johon kului paljon aikaa muun muassa puutteellisen reseptiikan selvittämiseen ja ostohintojen korjailuun. Kaiken kaikkiaan ylä- ja alakortteja kertyi yhteensä 59 kappaletta.

Tutkimuksen ensimmäinen osa oli selvittää, minkä suuruisella kokonaisyntikatteella ravintola myy á la carte listan ruokatuotteita. Tutkimuksen seurantajaksoksi valikoitiin huhtikuu 2016. Tutkimuksen alussa tehtiin alkuinventaario 31.3.2016, millä selvitettiin varastossa olevien raaka-aineiden ja tarvikkeiden määrä ja arvo. Seurantajaksoksi valikoitiin kalenterikuukausi, sen ollessa sopiva ajanjakso realistisen tuloksen saamiseksi. Ajanjaksoa päätettiin kuitenkin jatkaa muutamalla päivällä vappuaaton osuessa loppuinventariopäivälle 30.4.2016, mikä olisi vääristänyt varaston lopullista arvoa. Loppuinventaario tehtiin vapun jälkeisenä ensimmäisenä arkipäivänä 2.4.2016, jolloin varastotilanne vastasi myös hyvin alkuinventaarion tilannetta.

Alkuinventaariossa laskettuun varaston arvoon lisättiin myös kaikki seurantajakson aikana varastoon ostetut raaka-aineet. Kuukauden aikana syntynyt hävikki kirjattiin artikkeleittain ylös, jolloin syntynyt hävikki saatiin huomioitua osana myyntikatelaskentaa. Todellinen ainekäyttö laskettiin summaamalla alkuinventaarioon kuukauden ostot, ja vähentämällä siitä loppuinventaariossa lasketun varaston arvon.

Kun kuukauden todellinen ainekäyttö oli selvitetty, haluttiin sen perusteella laskea myös á la carten toteutunut myyntikateprosentti. Lounaan ja á la carte tuotteiden yhteinen tilausjärjestelmä ei kuitenkaan mahdollistanut tilattujen tuotteiden tai tilausten erottelua. Ajanpuutteen vuoksi ei á la carten tarkoitettujen raaka-aineiden erottelu ostolaskuista ollut mahdollista, sillä jokainen tilattu tuote olisi tarvinnut laskea erikseen selvittääkseen jakautumisen kahden eri tuoteryhmän välillä. Tämä toimenpide olisi vienyt valtavasti aikaa, sillä seurantajakson aikana ravintolaan toimitettiin tavaraa ja raaka-aineita yhteensä 14 kertaa, joista useat tilaukset sisälsivät kymmeniä tai jopa satakin tuotetta. Tässä kohtaa tutkimuksen suuntaa muutettiin siten, että haluttiin selvittää saatavilla olevilla tiedoilla ravintolan kaikkien ruokatuotteiden yhteinen myyntikateprosentti.

Myyntikateprosentti saadaan laskettua, kun kuukauden verollisesta ruokamyynnistä vähennetään arvonlisävero 14 % jakamalla myynti luvulla 1,14. Saatu luku on liikevaihto, josta vähennettiin kuukauden arvonlisäveroton raaka-ainekäyttö, joka oli selvitetty aiemmin tehdyillä inventaarioilla. Tästä saatu luku on ruoan myyntikate euroina. Seuraavaksi lasketaan, kuinka monta prosenttia myyntikate on liikevaihdosta. Saatu myyntikate kerrotaan 100:lla ja jaetaan liikevaihdolla. Näin saadaan selville ravintolan kuukauden aika toteutunut myyntikateprosentti lounasruoan ja á la carten osalta.

Kun ruoan myyntikateprosentti saatiin selville, haluttiin tehdä myös menuanalyysi Bostonin matriisin mallin mukaan kuukauden aikana myydyistä á la carte listan tuotteista. Menuanalyysi tehtiin erikseen alku-, pää- ja jälkiruoista, millä vältettiin analyysin vääristyminen ravintolan liikeideaan perustuen ja tuotteiden joutuminen väärin kategorioihin. Annoslaskelmien päivittämisen yhteydessä ne linkitettiin Excel-pohjaiseen menuanalyysimalliin siten, ettei jatkossa päivittyneitä raaka-ainehintoja tarvitse enää erikseen lisätä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

À la carte ruoan laskennallinen myyntikate saatiin selville päivitettyjen ja uusien annoslaskelmien myötä. Myyntikate vaihteli annoksien välillä siten, että alkuruokien alin myyntikate oli 65,9 % ja korkein myyntikate 81,8 %. Pääruokien alhaisin myyntikate oli 48,5 % ja korkein 86,7 %. Tässä tuoteryhmässä korkeimman ja matalimman myyntikate eron selittää se, että matalimman myyntikatteen tuote on kohderyhmän suosiossa, sekä ennen kaikkea sen valmistuksessa voidaan hyödyntää muutoin tuotantohävikiksi päätyviä raaka-aineita. Muutoin pääruokien keskiarvollinen myyntikate oli 75,5 %. Jälkiruokien katteet vaihtelivat 65,6 % ja 89,8 % välillä. Kaikkien annosten yhteenlaskettu keskiarvollinen myyntikate oli 75,6 %, mikä on Ravintolan à la carten laskennallinen kokonaismyyntikateprosentti.

Kuukauden aikana ruokatuotteita myytiin yhteensä 53665,96 eurolla, arvonlisäverottoman summan ollessa 47075,40 euroa. Alkuinventaariossa varaston arvo oli 6275,78 euroa, ja seurannan loputtua lasketun loppuinventaarion arvo oli 4732,88 euroa. Kuukauden aikana ostoja oli tehty yhteensä 14456,93 eurolla, jolloin ainekäyttö on kokonaisuudessaan ollut 15999,83 euroa. Kaikki nämä luvut ovat arvonlisäverottomia lukuja. Euromääräinen myyntikate saatiin, kun ruokatuotemyynnistä (47075,40 euroa) vähennettiin ainekäyttö (15999,83 euroa), jolloin myyntikate oli 31075,57 euroa. Ravintolan toteutuneen ainekäytön ja myyntiraportin perusteella myyntikateprosentiksi saatiin 66,01 %. Tämä tulos saatiin kertomalla myyntikate (31075,57 euroa) sadalla ja jakamalla se arvonlisäverottomalla ruokatuotemyynnillä (47075,40 euroa).

Kun laskennallinen ja toteutunut myyntikate oli selvitetty, alettiin tutkia ruokalistan alku-, pää-, ja jälkiruokia omina ryhminään keskinäisen kannattavuuden selvittämiseksi. Alkuruoat jakautuivat (taulukon 2) menuanalyysin perusteella suhteellisen suosituimmusrajan ollessa 69 myytyä kappaletta, ja keskiarvollisen palkkakatteen ollessa 2,69 euroa, siten, että Alkuruoka 1 oli tähtituote, Alkuruoka 2 lypsylehmä, ja Alkuruoka 3 sekä Alkuruoka 4 rakkikoiria.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää ravintolan ruokatuotteen kannattavuutta myyntikatteen ja menuanalyysin muodossa. Aihe oli mielenkiintoinen ja tärkeä, sillä kannattavuus on olennaisimmassa osassa menestyvää ravintolatoimintaa. Tutkimuksen toteutusta helpotti huomattavasti se, että olin jo aiemmin työskennellyt ravintolassa niin keittiön, kuin salin puolella. Annoslaskenta toi suuren haasteen, sillä se vei valtaosan koko työhön käytetystä ajasta laajan ruokalistan vuoksi.

Ravintolan á la carten laskennallinen kannattavuus saatiin selvitettyä, kun kaikki uudet annoslaskelmat oli tehty. Laskennallinen myyntikate oli tuotteissa hyvällä tasolla. Valittavasti pelkän á la carten osalta toteutuneen myyntikatteen selvittäminen ei onnistunut, vaikkakin se on mahdollista selvittää myös jälkeenpäin esimerkiksi ravintolan toimesta. Ravintolan toteutunut kokonaisymyntikate on kohtalainen, mutta lounaan osuutta ei suoraan voi laskematta sanoa. Tämä kannattaisi kuitenkin selvittää, sillä toteutuneen myyntikatteen avulla voidaan tehdä jatkotoimenpiteitä ongelmien korjaamiseksi, olivat ongelmat sitten á la carten tai lounaan kannattavuudessa.

Ruokalistalla heikosti myyvien- ja kannattamattomien tuotteiden tilalle tulisi miettiä vaihtoehtoisia annoksia tai muuttaa joitain olemassa olevia komponentteja. Myös hinnoittelun tarkastaminen voisi auttaa kokonaisymyynnin kasvattamisessa. Tiedetyt tuotteet kuten salaatit tulee asiakassegmentin perusteella löytyä listalta, vaikkei niiden palkkakatte tai myyntimäärät olekaan suuret. Toisaalta taas esimerkiksi Pannu 2:den myyntimäärät ovat hyvät, mutta raaka-ainekustannukset liian kalliit. Tämän tuotteen kannattavuutta voisi parantaa käyttämällä halvempia raaka-aineita tai pienentämällä annoskokoa.

Ravintolalla olisi kehitettävää seurannassa. Nykyisellä toimintamallilla ravintolassa luotetaan sen toimivuuteen, ja ongelmiin syvennyttään vasta niiden saapuessa. Suunnitelmallisempi toiminta, ja ruokatuotteen kannattavuuden seuraaminen voisi ennaltaehkäistä esimerkiksi syntyneen hävikin määrää. Ravintolan kannattaisikin ottaa käyttöön hävikkilista, johon työntekijä merkkää pilalle menneen ruoan tai raaka-aineen. Tällä toimenpiteellä voitaisiin seurata, miksi ruokaa menee roskeen ja onko sille jotakin yhdistävää tekijää. Lisäksi henkilökuntaa tulisi ohjeistaa tarkemmin ruokatuotannon eri vaiheissa, jotta annoslaskelmiin laaditut kustannukset pysyisivät oikeina ja tuote olisi tasa-

laatuinen joka kerta. Uusitut annoslaskelmat voisivat toimia tukena tälle ruokatuotteen vakioimiselle, kunhan henkilökunta sitoutuu muutokseen.

Ravintola on kuitenkin hinnoitellut á la carten tuotteensa pääsääntöisesti hyvin. Kokonaisuudessaan katteet ovat hyvällä tasolla, mutta silti myös asiakas saa ravintolasta raholleen vastinetta. Ravintolalla on jatkossa myös mahdollisuus käyttää tätä tutkimusta varten tehtyjä työkaluja uuden ruokalistan suunnittelussa. Menuanalyysi mahdollistaa sen, että jatkossa vain myydyt kappalemäärät päivittämällä saadaan listan sisäinen kannattavuusrakenne selville. Näin ravintolan on helpompi karsia listalta kannattamattomia tuotteita, ja vastaavasti tukea hyvin myyvien ja kannattavien tuotteiden myyntiä esimerkiksi sijoittamalla ne ruokalistalla parhaalle paikalle.

LÄHTEET

Aunola, E. 2014. Kannattavuus on monen tekijän summa. Vitriini 6-2014, 38–40.

Halmeenmäki, M., Karjalainen, J., Nuutila, J., Westman, O. 2014. Menu engineering -matriisi. Haettu 19.05.2016. <http://www.silab.fi/menu-engineering-ohjaa-kannattavaan-liiketoimintaan/>

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2010. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Lampi, R., Laurila, A., Pekkala, M-L. 2009 Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Lehtinen, M., Peltonen, H., Tauren P. 2011. Ruoan valmistuksen käsikirja. Helsinki: WSOYPRO OY

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nieminen, G.M. 2002. Ravintola-alan laskentatoimi. Vantaa: Restamark.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports 22. Viitattu 9.9.2015.

Taskinen, T. 2008. 26 Ammattikeittiön ruokatuotantoprosessi on vaativa. Kehittyvä elintarvike 1/2008. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/26-ammattikeittion-ruokatuotantoprosessi-on-vaativa>. Haettu 04.10.2015.

Viitasaari, A. 2006. Ravintolaruokien historiaa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Liite 2. Annoslaskelma Salaatinkastike alakortti

Alakortti / TUOTE:

Salaatinkastike

Laatija:

Arttu

Päiväy

Tuote nro:

OP	YKS.	OH	PH%	RAAKA-AINEET	KP	KH	YHT. €
1,500	kg	1,91	0	Tomaattisose	1,500	1,91	2,87
1,500	kg	1,17	0	Sinappi	1,500	1,17	1,75
0,500	kg	0,95	0	Sokeri	0,500	0,95	0,47
3,000	l	1,29	0	Rypsiöljy	3,000	1,29	3,88
0,300	l	2,11	0	Valkoviinietikka	0,300	2,11	0,63
0,010	kg	53,45	0	Rakuuna	0,010	53,45	0,53
0,020	kg	13,95	0	Pippurisekoitus	0,020	13,95	0,28
				Mausteet %:			0,00
						Hinta yhteensä	10,41

Raaka-aineita
Kypsennyshävikki
Valmista
Annoskoko
Annoksia

6,830	kg / l
	%
6,830	kg / l / kpl
0,020	kg / l / kpl
342	kpl

Hinta / kg, l, kpl
Hinta / annos

1,52
0,03

Valmistus:

Huomioon otettavat tekijät:

