



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Ostotoiminnan kehittäminen: Elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle

---

Mäenpää, Elviira

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Ostotoiminnan kehittäminen:  
Elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle

Mäenpää, Elviira  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2013

Mäenpää, Elviira

### Ostotoiminnan kehittäminen: Elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle

Vuosi 2013 Sivumäärä 45

---

Onnistuneella ostotoiminnalla voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Ravintola-ala on suhdanneherkkä ja tällä hetkellä alan tulevaisuus näyttää heikolta. Elintarvikkeiden ja muiden kustannusten jatkuva hinnannousu on aikaa sitten havahduttanut alalla toimivat tarkastelemaan vaihtoehtoisia hankinnan keinoja ja -kohteita. Ravintolalalla toimivien tulisi tarkastella myös kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa ja toimintatapojensa merkitystä yrityksen kannattavuuteen.

Tämän opinnäytetyön aiheena on elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen kehittäminen ravintolaryhmälle. Elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen avulla yrityksessä on mahdollista varmistaa tehokas ostotoiminta lakien ja vaatimusten mukaan sekä huomioida yrityksen omat elintarvikkeille asettamat laatuvaatimukset. Osto-ohjeistuksen avulla voidaan varmistaa yrityksen yhtenäisten toimintatapojen toteutuminen ja yksinkertaistaa toimintoja, kuten tavarantoimittajien kilpailuttamista sekä yksittäisostojen hallintaa. Elintarvikkeiden osto-ohjeistus voi helpottaa tulevaisuudessa elintarvikkeiden ostosta vastuussa olevan työhön perehdyttämistä. Vaikka opinnäytetyöstä on rajattu taloudelliset merkitykset ja tutkimukset pois, ne ovat taustalla tukemassa kokonaisuutta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja siinä yhdistyy teoria ja työelämän kehittäminen. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Teoriaosuudessa määritellään elintarvikkeiden ostotoiminta ravintolaryrityksen näkökulmasta ja huomioidaan ostostrategia, ostojen hallinta sekä ostotoiminta käytännössä. Teorian kautta perehdytään elintarvikkeisiin, laatuun ja laadun määrittämiseen, elintarvikelakiin ja -turvallisuuteen sekä elintarvikkeiden muihin vaatimuksiin. Toinen osio, elintarvikkeiden ostotoiminnan kehittäminen ravintolalle kertoo elintarvikkeiden osto-opiaan luomisprosessin. Se sisältää empiirisen aineiston, joka hankittiin teemahaastattelulla, benchmarkingilla ja havainnoinnilla sekä yrityksen sisäisiä tietoja ja raportteja hyödyntämällä.

Kehittämistyön tulos, elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle, on tarkoitettu vain toimeksiantajan omaan käyttöön sen sisältämien luottamuksellisten tietojen vuoksi. Sen sisällysluettelo on kuitenkin liitetty opinnäytetyöhön ja kerrottu tehdyt toimenpiteet. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan arvio ohjeistuksen käytettävyydestä on liitetty raporttiin.

Asiasanat: elintarvike, laatu, osto-ohjeistus, ostotoiminta

Mäenpää, Elviira

**Development of the Food Purchasing Procedure: Guide for a Restaurant Group**

Year	2013	Pages	45
------	------	-------	----

---

Successful purchasing can have a crucial role in an organizations profitability and competitiveness. The restaurant business is vulnerable due to volatile economic cycles and at the moment the future outlook is poor. The continuous increase of food and other costs has made restaurant businesses consider different ways of purchasing. People operating within the restaurant business should also look into their own actions and procedures and consider how those factors affect profitability.

The subject of this thesis is developing a guide for the food purchasing procedures in a restaurant group. The guide can help the organization to ensure procurement according to law and requirements and according to the organization's own quality standards. It can also help secure coherent procedures and simplify functions, for example when tendering suppliers or the management of purchasing single products. The guide for the restaurant group can facilitate the induction of the purchasing procedures. Financials and economic research are excluded from the thesis, but they have facilitated in the working progress.

This thesis is functional and it combines theory and the development of a business. It consists of two sections. The theoretical section defines the food purchasing procedure from the restaurants' point of view with consideration for purchasing strategies, the management of purchasing and purchasing in practice. Food, quality and defining quality, food law and legislation and other requirements for food, are covered through theory. The second section of the thesis focuses on the process of developing the food purchasing procedure for the restaurants. The process includes empirical data, which was acquired from theme interviews, benchmarking and observation. The organizations internal information and reports were utilized for this part.

The result of the development, the food-purchasing procedure for the restaurant group, is only for the commissioner's use because of confidentiality. The table of contents is appended to the thesis and the procedure is explained. The managing director of the restaurant group evaluated the guide for the food purchasing procedure and his assessment is appended to the report.

Keywords food, purchasing, purchasing guide, quality

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ravintolaryhmä.....	8
3	Elintarvikkeiden ostotoiminta .....	11
3.1	Ostostrategia.....	13
3.2	Ostojen hallinta .....	16
3.3	Ostotoiminta käytännössä .....	18
3.4	Elintarvikkeiden vaatimukset .....	19
4	Elintarvikkeiden ostotoimintojen kehittäminen ravintolaryhmälle .....	23
4.1	Suunnittelu ja toteutus .....	24
4.1.1	Ostotoiminnan vaatimusten selvittäminen .....	26
4.1.2	Laatuvaatimusten selvittäminen .....	28
4.1.3	Empiirisen aineiston analysointi .....	31
4.2	Kehittämistyön tuloksen esittely ja arviointi .....	32
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	35
	Lähteet .....	37
	Kuviot .....	39
	Liitteet.....	40

## 1 Johdanto

Onnistuneella elintarvikkeiden ostotoiminnalla on suora vaikutus ravintolayrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. Jatkuva raaka-aineiden ja muiden kustannusten nousu vahvistaa huomiota siitä, että ostotoimintaan kannattaa panostaa. Perinteisesti suuremmat yritykset ovat huomioineet ostotoiminnan kehittämisen merkityksen, mutta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joita suurin osa ravintolayrityksistä on, tämä voi olla vielä puutteellista osittain osto- ja kehitystoimintaan käytettävissä olevien resurssien vuoksi. Ravintolayritysten toiminnan jatkuvuus voi perustua imagolle ja erikoistumiselle, jota onnistunut ostotoiminta voi tukea.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on elintarvikkeiden ostotoiminnan kehittäminen: elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen kehittäminen ravintolaryhmälle. Opinnäytetyössä tarkastellaan elintarvikkeiden ostotoimintaa ryhmän ravintoloissa sekä minkälaiset prosessit ja toimintatavat ovat jo kohderavintoloiden käytössä. Työssä selvitetään toimintatapojen syitä ja taustoja ja strategia- ja toimittajamarkkinoiden hallintaprosesseja sekä kerrotaan elintarvikkeen laatuvaatimuksista ja ostotoiminnan mahdollisesta vaikutuksesta laatuun. Opinnäytetyössä tulee selvittää mitkä ovat juuri ravintolaryhmän liikeideaan ja toimintaympäristöön liittyvät omat vaatimukset ja miten ne käytännössä vaikuttavat kohdeyrityksessä.

Kerätyn tiedon ja teorian pohjalta laaditaan osto-ohjeistus elintarvikkeiden ostotoiminnan kehittämiseksi ravintolaryhmälle. Tavoitteena on luoda toimiva ohjeistus ravintoloiden omaan käyttöön laadunvarmistamiseksi ostoprosessin näkökulmasta. Onnistunut ohjeistus varmistaisi onnistuneet ostotapahtumat siten, että ostotoiminta olisi tehokasta, lain- ja vaatimusten sekä asetettujen laatuvaatimusten mukaista. Valmiin ohjeistuksen tulisi helpottaa yrityksen yhtenäisten toimintatapojen varmistamista ja sitä tulisi olla mahdollista päivittää helposti mahdollisten muutosten tapahduttua. Onnistuessaan elintarvikkeiden osto-ohjeistus mahdollistaisi toimintojen yksinkertaistamisen tavarantoimittajien kilpailuttamisesta ostojen hallintaan sekä helpottaisi mahdollisesti tulevaisuuden työhön perehdyttämistä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja siinä yhdistyy työelämän kehittäminen ja teoria; yhdistetään ammatillista taitoa ja tietoa tutkimuksen avulla. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta, teoria elintarvikkeiden ostotoiminnasta muodostaa oman osionsa ja siinä perehdytään elintarvikkeiden ostotoimintaan ravintoloiden näkökulmasta sekä elintarvikkeiden ostotoiminnolle luomiin vaatimuksiin. Lähteinä tähän osioon on käytetty kirjoja ostotoiminnoista sekä julkaisuja ja internetsivustoja elintarvikkeiden vaatimuksiin liittyen. Toinen osio, ostotoimintojen kehittäminen ravintolaryhmälle avaa osto-oppaan tekemiseen liittynyttä prosessia, johon on käytetty haastatteluja, benchmarkkausta, havainnointia ja yrityksen sisäisiä tietoja ja raportteja.

Opinnäytetyön lopputulos, elintarvikkeiden osto-ohjeistus, tulee pysymään yrityksen omassa käytössä sen sisältämien luottamuksellisten tietojen vuoksi. Opinnäytetyössä havainnointiin käytettyjä yrityksen sisäisiä osto- ja muita raportteja ei tulla julkisesti analysoimaan. Osto-ohjeistukseen tehdyt analyysit pysyvät vain yrityksen omassa käytössä. Opinnäytetyöstä on rajattu ostotoimintaan oleellisesti liittyvä taloudellinen puoli pois, vaikka se onkin kokoajan taustalla tukemassa kokonaisuuden hallintaa ja ymmärrystä. Työssä keskitytään ostotoiminnan laadun ja toimivuuden kehittämiseen.

Luvussa kaksi kerrotaan opinnäytetyön toimintaympäristöstä; Helsinkiläisestä ravintolaryhmästä. Opinnäytetyön teoriapohjaa, elintarvikkeiden ostotoimintaa kuvaillaan luvussa kolme. Ensin tarkastellaan ostoja kokonaisuutena ja tarkemmin keskitytään ostostrategioihin, ostojen hallintaan sekä ostotoimintaan käytännössä. Seuraavaksi tarkastellaan elintarvikkeiden laatuvaatimuksia sekä elintarvikkelakia ja muita elintarvikkeisiin liittyviä vaatimuksia. Luku neljä kertoo elintarvikkeiden ostotoimintojen kehittämisprosessista ravintolaryhmälle alkaen suunnittelun kuvauksella, joka sisältää elintarvikkeiden ostotoiminnan ja laatuvaatimusten selvittämiseen liittyvät seikat sekä aineiston tulokset. Luvussa kuvaillaan lisäksi toteutusvaihe ja kehittämistyön tulokset. Opinnäytetyö päättyy lukuun viisi yhteenveto ja johtopäätökset.

## 2 Ravintolaryhmä

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on helsinkiläinen ravintolayritys. Opinnäytetyön toimeksiantaja on ravintolaryhmän toimitusjohtaja. Ravintolaryhmä on yksityinen elämysravintolaperhe, johon kuuluu 6 vahvasti profiloitunutta uniikkia ravintolaa. Yrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu tuottaa asiakkaalle elämyksiä ruoan, palvelun ja miljöö'n puolesta erilaisin tavoin erottuen kilpailijoistaan. (A&S Ravintolat 2013.)

Ravintolaryhmä perustettiin vuonna 1994, jonka jälkeen yritys on kasvanut; ympärivuoden toimii neljä ravintolaa ja kesäkaudeksi avataan kaksi saariravintolaa. Jokainen ravintola alkaa omistajiensa etunimien alkukirjainten mukaisesti kirjaimilla S ja A. Ravintolaryhmään kuuluu Suomen legendaarisin venäläisravintola, joka on ollut toiminnassa samalla paikalla ja liikeidealla nyt jo 41 vuotta. Ravintolassa keskitytään venäläisiin herkkuihin ja vaalitaan tsaarinajan romanttista tunnelmaa. Toinen ravintola keskittyy pohjoisen tunnelmaan lappilaisten ja suomalaisten luonnontuotteiden, palvelun, sisustuksen ja kattauksen kautta. Kolmas ravintola vaalii suomalaisia perinteitä ja perinneruoat ovatkin vahvasti esillä. Suominostalgia on luonnollinen osa ravintolaa ja se huomioidaan savottahenkisellä sisustuksella ja rempseällä palvelulla. Neljäs ravintola kunnioitetaan sesongin mukaisuutta, tervaa ja savua sekä historiallista miljöö'tä. Kaksi kesäravintolaa saarissa Helsingin edustalla aukaisevat ovensa joka kesä vappuna ja sulkeutuvat talveksi syyskuun lopussa. Ensimmäinen saariravintola keskittyy suomalaiseen ja kesäkauden saaristolaisruokaan upeissa merimaisemissa. Toinen saariravintola tarjoaa skandinaavisia makuja yhdessä Helsingin perinteikkäimmässä ravintolamiljöössä. Kummassakin kesäravintolassa rapujuhlat ovat oleellinen osa loppukesän viettoa. (A&S Ravintolat 2013.)

Ravintolaryhmän liikevaihto oli vuonna 2011 8,5 miljoonaa euroa. Liikevaihto nousi 2,3 % edellisestä vuodesta tilikauden tuloksen ollessa 872 000 €. Pääoman tuotolla mitattuna kannattavuus oli erinomainen (Kauppalehti 2012). Ravintolaryhmä työllistää talvikautena noin 60 vakituista työntekijää, kesäkaudella työntekijöitä on noin kaksinkertainen määrä (A&S Ravintolat 2013).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on esitelty yrityksen toimintaa ohjaavat perheyrityksen arvot. Ravintolaryhmä toimii arvojensa mukaisesti sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen arvot heijastuvat jokapäiväisessä työnteossa sekä tavarantoimittajayhteistyössä.

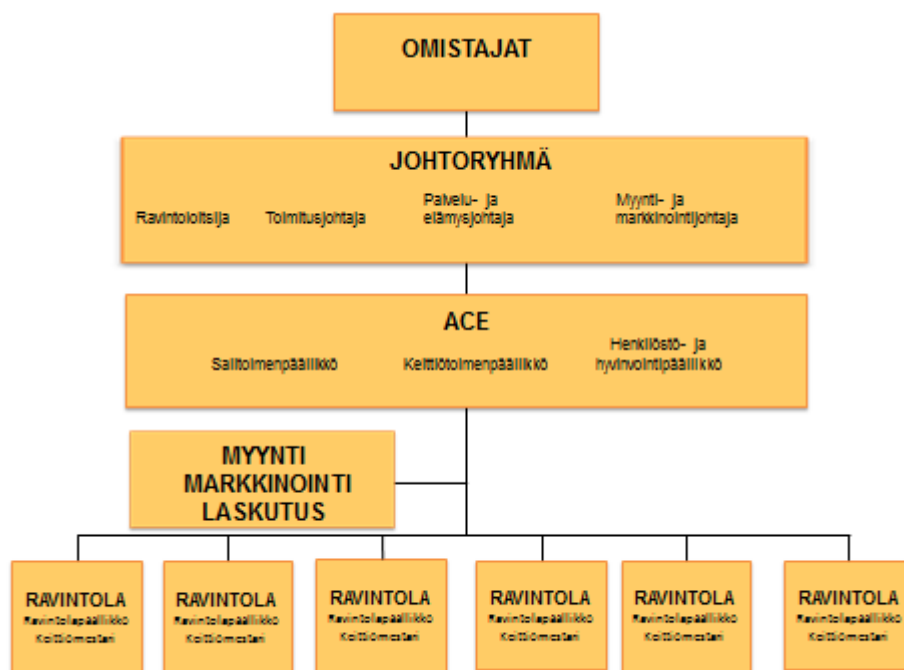




Kuvio 1: Ravintolaryhmän arvot (A&S Ravintolat 2013).

Edellisen kuvion (kuvio 1) mukaan aidon perheyryityksen arvot luovat pohjan koko yrityksen toiminnalle ja sitä kuvaa rehellisyys ja jatkuvuus. Yrityksessä panostetaan henkilökunnan työviihtyvyyteen ja hyvinvointiin sekä tasa-arvoiseen kohteluun, jonka voi kiteyttää yrityksen toisena toiminnan kulmakivenä. Ravintolaryhmässä tämä toinen kulmakivi on määritelty sanoin meillä saa töissäkin pitää hauskaa. Ratkaisevaa palveluasennetta on kerrottu yrityksen kolmanneksi arvoksi ja sillä tarkoitetaan persoonallinen palvelua ja erottuva tuotevalikoima sekä miljöötä. Ravintolaryhmän arvot rakentuvat pyramidimaisesti siten, että alimman tason arvolupaukset on pystyttävä täyttämään, ennen kuin on mahdollista toteuttaa seuraavan tason arvolupauksia. Ylimmälle tasolle on mahdollista päästä vasta, kun kummatkin alemman tason arvoista on kokonaisvaltaisesti toteutettu. Arvot ohjaavat raaka-ainevalintoja, tavaran-toimittajavalintoja sekä yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa. (A&S Ravintolat 2013.)

Ravintolaryhmän toiminnassa näkyy matala organisaatiomalli. Matala organisaatiomalli vahvistaa myös yrityksen arvojen mukaista toimintaa. Yrityksen omistajat ja johtoryhmä ovat jokaisen työntekijän saavutettavissa ja lähestyttävissä. Perheyryityksen arvot korostuvat toisten tuntemisen ja jatkuvan läsnäolon tai tavoitettavuuden kautta. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on esitelty ravintolaryhmän organisaatio.



Kuvio 2: Ravintolaryhmän organisaatio (A&S Ravintolat 2013).

Yllä olevan kuvion (kuvio 2) mukaisesti ravintolaryhmän organisaatioon kuuluvat omistajat ravintoloitsija ja toimitusjohtaja, jotka ovat myös osa johtoryhmää. Omistajien lisäksi johtoryhmään kuuluvat palvelu- ja elämysjohtaja sekä myynti- ja markkinointijohtaja. Seuraavalla tasolla organisaatiossa ovat omista tehtäväalueistaan vastaavat salitoimenpäällikkö, keittiötoimenpäällikkö sekä henkilöstö- ja hyvinvointipäällikkö, jotka muodostavat etunimensä alkukirjainten mukaisen yrityksen ns. ACE-tason. Jokaisessa kuudessa ravintolassa on ravintolapäällikkö ja keittiömestari, jotka oman henkilökuntansa kanssa huolehtivat ravintoloiden päivittäisen toiminnan sujuvuudesta. Ravintolaryhmän myynti- ja markkinointiosastolla työskentelee myyntipäällikkö sekä markkinointipäällikkö henkilökuntineen. Ravintolaryhmällä on lisäksi oma laskutusosasto. (A&S Ravintolat 2013.)

Ravintolaryhmän kaikki ravintolat panostavat laadukkaisiin ja mahdollisesti erilaisiin raaka-aineisiin, persoonalliseen ja asiantuntevaan palveluun sekä ravintoloiden teemoja täydentävään sisustukseen. Yrityksen tuotteistusta tukevat tarinat; tiedetään ruokalajin historia, missä juustola sijaitsee tai mistäpäin Lappia poro on. Yrityksessä keskitetään ostoja päätukkureille, mutta raaka-aineita ostetaan myös yksityisiltä toimijoilta tukemaan ravintoloiden liikeideoita. Ravintolaryhmän ostoverkosto on monipuolinen sisältäen yhden suuren tukkuliikkeen, liha-, kala- ja vihannestukkuja sekä yksittäisiä toimittajia, keräilijöitä ja metsästäjiä. (A&S Ravintolat 2013.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) esitetään laadunvarmistaminen elintarvikeostojen näkökulmasta ravintolaryhmän toiminnassa.



Kuvio 3: Elintarvikeostojen laadunvarmistaminen (A&S Ravintolat 2013).

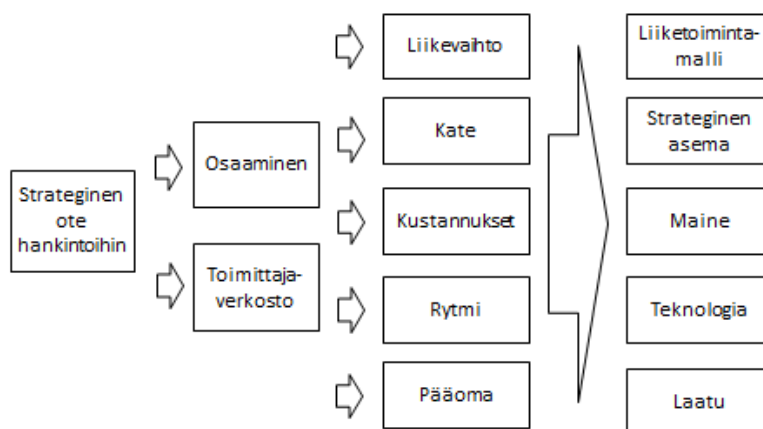
Edellä olevassa kuviossa (kuvio 3) näytetään mitkä asiat vaikuttavat laadunvarmistamiseen ravintolaryhmän elintarvikkeiden ostoprosessin näkökulmasta. Elintarvikkeiden ostotoiminnan tulee tapahtua lain ja vaatimusten puitteissa. Elintarvikelaki määrittää puitteet kaikelle toiminnalle elintarvikkeisiin liittyen. Toisaalta ravintolaryhmällä on myös omat laatuvaatimuksensa, jotka vaikuttavat kaikkeen toimintaan. Tehokkuus ja yhtenäiset toimintatavat taas luovat pohjan järkevälle ja tuottavalle yritystoiminnalle. (A&S Ravintolat 2013.)

Päätökset ravintolaryhmän keittiöiden yhteistyökumppaneista, ostopäätöksistä sekä raaka-ainevalinnoista tekee keittiötoimenpällikkö osittain yhteistyössä omistajien kanssa huomioiden keittiömestareiden mielipiteitä. Ostotoiminnassa kiinnitetään huomiota yhteistyökumppanien arvoihin, kotimaisuuteen ja paikallisuuteen sekä tuotteiden erilaistamiseen kustannusten lisäksi. Jokaisen ravintolan keittiömestari henkilökuntansa kanssa tekee tavarantilaukset sovituilta tavarantoimittajilta sovittuun tilausrytmiin mukaisesti sekä vastaa tavarantoimituksesta ja laadun valvonnasta. (A&S Ravintolat 2013.)

### 3 Elintarvikkeiden ostotoiminta

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu ostoprosesseille ja laadulle sisältäen raaka-aineiden vaatimukset. On tarpeen pohtia, minkälaisia vaikutuksia ostotoiminnalla voi olla kustannusten lisäksi. Ritvasen (2008) mukaan onnistunut ostotoiminta voi helpottaa yrityksen tiedonsaantia uutuuksista ja tulevasta; on helpompi valmistautua tulevaisuuden haasteisiin. Toisaalta se voi mahdollistaa yhteistyön sopivien tavarantoimittajien kanssa parantaen ja varmistaen halutun laadun ja tavarantoimitukset (Ritvanen 2008, 33.)

Oikeilla ostopäätöksillä on mahdollista vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja kannattavuuteen seuraavan kuvion (kuvio 4) mukaisesti:



Kuvio 4: Ostojen vaikutukset kilpailukykyyn (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25).

Yllä olevan kuvion (kuvio 4) mukaan osaavilla ostotoiminnoilla ja oikealla toimittajaverkon valinnalla on mahdollista vaikuttaa suoraan liikevaihtoon, katteisiin, kustannuksiin, rytmiin kuten varastonkiertoon, sekä pääomaan esimerkiksi sidotun pääoman muodossa. Näillä kaikilla tekijöillä yhdessä on mahdollista vaikuttaa organisaation liiketoimintamalliin, strategiseen asemaan, organisaation maineeseen, teknologiaan ja laatuun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25-27).

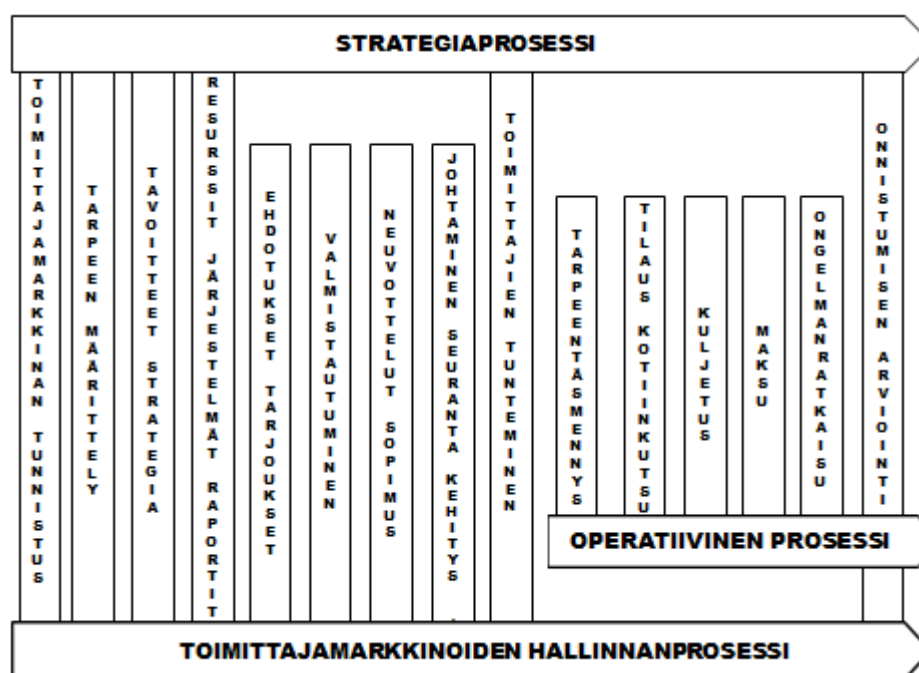
Gadde ja Håkansson (2007) kiinnittivät huomiota kirjassaan *Supply network strategies tavarantoimittajayhteistyöhön*. Ostotoiminnassa henkilökohtaisilla kontakteilla, ammattimaisuudella ja henkilökemioilla on vastaavanlainen merkitys keskinäiseen toimittajan ja ostajan väliseen luottamukseen, kuin mitä esimerkiksi markkinointiin on totuttu liittämään (Gadde & Håkansson 2001, 107). Sakin (2003) mukaan toimittaja-asiakasyhteistyön onnistumiseen vaikuttaa henkilökunnan motivaatio, ammattitaito ja yhteistyökyky. Organisaatiossa toteutetaan tavarantoimittajayhteistyötä tiettyjen sovittujen ehtojen mukaisesti. Jos henkilökunnalle annetaan päivittäisprosessien toteuttamiseen vaadittavat työkalut, mutta he eivät ole motivoituneita toteuttamaan yrityksen sisäisten ohjeiden mukaisesti niitä, vaikuttaa se negatiivisesti myös toimittaja-asiakassuhteeseen. ”On tärkeää tehdä ensin oikeita asioita ja sen jälkeen asioita oikein.” (Sakki 2003, 45.)

Jouni Sakin (2003) mukaan jokapäiväinen toiminta sisältää muutakin kuin itse prosesseja. On tarpeellista huomioida henkilökunta, asiakasryhmät sekä toiminnan ennakointi ja huomioida näiden vaikutukset päivittäistoiminnoissa. Näin on mahdollista vaikuttaa laatuun ja mahdollistaa korkeampi kilpailukyky (Sakki 2003, 156).

### 3.1 Ostostrategia

Ostostrategiaa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Ritvasen (2008) mukaan sen tarkoitus on päästä määriteltyihin tavoitteisiin. Kuitenkin jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen ja strategian tulee vaihdella tilanteen ja ostotapahtuman mukaan. Yrityksen tavoitteet ja nykytila, hankintapolitiikka sekä itse ostotapahtuma määrittelevät lopputuloksen (Ritvanen 2008, 9). Sakin (2003) mukaan hankinnan syy on tuoda organisaation asiakkaalle lisäarvoa ja on siten osa kokonaisuutta yrityksen kokonaisstrategiassa. Hän kiteyttää yrityksen hankintastrategian kirjassaan Tilaus-toimitusketjun hallinta, logistinen b to b prosessi seuraavalla tavalla: ”Tavarantoimittajayhteistyön tavoitteena on löytää parhaat kumppanit ja kehittää yhteistyötä niin, että molemmat osapuolet pystyvät parhaiten keskittymään omiin ydinosaamiinsa.” (Sakki 2003, 133). ProHankinta; Sitran, Tekesin, Teknologia teollisuuden ja usean muun toimijan ylläpitämä työryhmä selittää hankintastrategian olevan organisaation koko toimintaan liittyvä strategia, jota ohjaa organisaation strategia ja tavoitteet (ProHankinta, 1999).

Ostotoimintaa perinteisimmillään tarkasteltaessa huomioidaan kustannukset ja niiden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Näiden lisäksi huomioitavia asioita ovat toiminnan tehokkuus sekä lait ja määräykset. Yrityksen on mahdollista painottaa ekologisuutta, tuotteen tai tuottajan tuomaa arvoa yrityksen imagolle tai asiakkaille sekä lukemattomia muita asioita. On määriteltävä, mitkä ovat yritykselle tärkeitä asiat, jotka ohjaavat ostotoimintaa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) esitellään ostotoiminnan prosesseja.

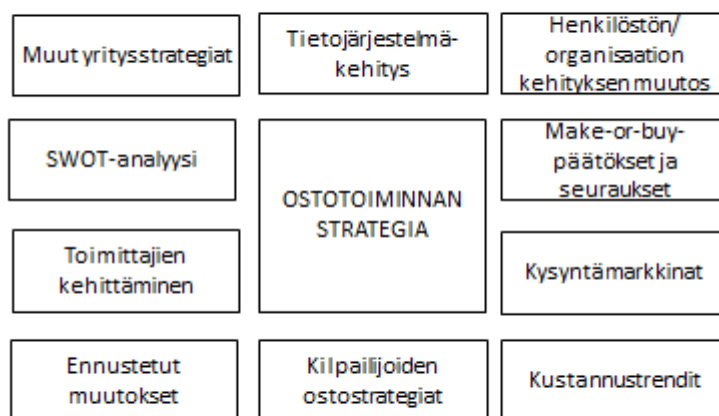


Kuvio 5: Ostotoiminnan prosessit (mukailen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 65).

Strategia- ja toimittajamarkkinoiden hallintaprosessit, yllä olevan kuvion (kuvio 5) mukaisesti, ohjaavat koko yrityksen ostoja mukaan lukien päivittäisen ostotoiminnan operatiivisen prosessin. Strategiaprosessi nivoutuu toimittajamarkkinoiden hallintaprosessiin toimittajamarkkinoiden tunnistamisen, tarpeen määrittelyn, tavoitteiden ja yleisen strategian kautta huomioiden käytettävissä olevat resurssit, järjestelmät ja raportoinnin. Toimittajamarkkinoiden hallintaan liittyy ehdotukset sekä tarjoukset, neuvotteluihin valmistautuminen sekä itse neuvotellut mahdollisine sopimuksineen. Johtaminen, seuranta ja kehitys ovat oleellinen osa tätä koko prosessia. Nämä kaksi prosessia yhdistää lisäksi toimittajien tunteminen. Operatiivinen prosessi alkaa tarpeen täsmennyksestä ja jatkuu tavarantoimituksella ja kotiinkutsulla, kuljetuksella, maksulla ja mahdollisten ongelmien ratkaisulla. Nämä kaikki kolme prosessia tulee olla onnistuneita ja loppuunvietyjä, että pystytään arvioimaan kokonaisuutta ja sen onnistumista. (Pajunen & Muhonen 2008, 65.)

Sakin (2003) mukaan ostostrategian lähtökohta on asiakaslähtöisyys. Asiakkaan saama kokonaisuus koostuu tuotteesta, toiminnasta sekä tuote- ja palveluvalikoimasta siten, että palvelu on joustavaa, ostaminen helppoa ja tiedonkulku toimii. Tuotteen on vastattava asiakkaan tarpeita suorituskyky- ja laatuvaatimuksiltaan. Kokonaiskustannusten on kohdattava asiakkaan kustannusvaatimukset ja logistiikan on toimittava huomioiden toimintojen ja prosessien laatu. (Sakki 2003, 139-140.)

Ritvasen ja Koiviston (2006) sanoin ”strategisessa johtamisessa yritys tekee oikeita asioita ja operatiivisessa taas korostetaan asioiden tekemistä oikein” (Ritvanen & Koivisto 2006, 139). Strateginen ostotoiminta käsittelee hankintaa kokonaisvaltaisesti laatua korostaen. Ostostrategian tulee olla linjassa koko organisaation tavoitteiden ja muiden strategioiden kanssa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139-140.) Kuviossa alla (kuvio 6) esitellään ostotoiminnan strategiaan vaikuttavat tekijät.



Kuvio 6: Ostotoiminnan strategiategijät (mukailten Ritvanen & Koivisto 2007, 142).

Ostotoiminnan strategia käsittelee ostotoimintaa kokonaisvaltaisesti yllä olevan kuvion (kuvio 6) mukaisesti. Strategiaa tarkastellessa siinä tulee ilmetä mahdolliset tietojärjestelmämuutokset sekä henkilöstön ja organisaation kehityksen muutokset. On määriteltävä tehdäänkö itse vai ostetaanko joltain muulta ja mitä mahdollisia seurauksia se voi tuoda mukaan. On tarpeellista selvittää kysynnän mahdolliset muutokset sekä tulevaisuuden kustannustrendit. Kilpailijoiden ostostrategioita tulee selvittää kilpailukyvyyn säilyttämisen vuoksi ja kiinnittää huomiota mitä mahdollisia muutoksia on ennustettavissa tulevaisuudessa. Toimittajasuhteiden tietoinen kehittäminen voi tuoda yritykselle kilpailuetua. SWOT-analyysillä selvitetään omia heikkouksia ja vahvuuksia sekä perehdytään ulkoisen ympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 142-144).

VTT:n (2013) mukaan yrityksen yleinen strategia tai muut strategiat eivät sellaisenaan ole tarpeeksi kattavia määrittelemään ostotoimintaa, vaikka ostotoiminnan- ja muiden strategioiden tulee tukea ja täydentää toisiaan. On tarpeellista panostaa kattavaan ostotoiminnan strategiaan, jota voidaan hyödyntää työkaluna ostojen johtamisessa ja ohjaamassa päätök-

sentekoa. Ostotoiminnan strategialla tähdätään tulevaisuuteen ja se on pitkän tähtäimen suunnitelma. (VTT 2013.) Strategian voidaan kuvailla olevan määritelty tavoitteellinen suunnitelma. Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) kirjassaan Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan huomauttavat: ”Yrityksellä tai organisaatiolla ei voi olla tavoitteita, vaan tavoitteet ovat aina yksittäisten ihmisten tai ihmisryhmän, vaikkapa ylimmän johdon, keskenään sopimia yhteisiä tavoitteita.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 133.)

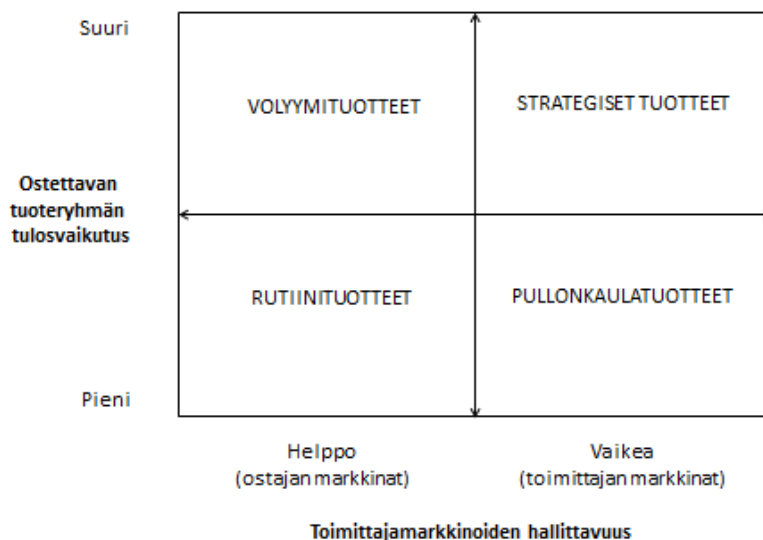
### 3.2 Ostojen hallinta

Ostot voidaan jaotella taloudellisen merkityksen perusteella. Ostoon, joka on taloudellisesti suuri, kiinnitetään enemmän voimavaroja kuin ostoon, jolla ei taloudellisesti ole juurikaan merkitystä. Tarkasteltaessa yksittäisen oston näkökulmasta on tarpeellista harkita kokonaiskustannuksia huomioiden käytön, loppuasiakkaan sekä palvelun näkökulmat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107.)

Kilpailun luonteen ja voimakkuuden mukaan tapahtuva jaottelu perustuu toimittajien määrään ja ostajan mahdollisuuksiin valita käytettävät toimittajat. Vapaan kilpailun vallitessa monine toimittajineen ostajalla on mahdollista vaikuttaa hintaan ja tehokkuuteen. Toimittajamarkkinoilla tilanteen ollessa toinen, ostajalla ei ole juuri vaikuttamismahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 112-113.)

Tarkasteltaessa tuotteita, on otettava huomioon tuotteeseen ja niiden ostamiseen liittyvät ominaisuudet ja niiden vaikutus ostotoimintaan tai yrityksen toimintaan. Voidaan puhua ostajan- tai myyjän markkinoista riippuen kilpailevien toimittajien määrästä. Toisaalta tuotteen tarkat ja yksilöidyt vaatimukset voivat luoda tietyille tavarantoimittajille jopa monopoliase- man. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 117.) Sakki (2003, 136-137) korostaa, että on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää luokittelun mukaisten ryhmien vaatimat erityistoimenpiteet. Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) on esitelty tuotteiden ryhmittely ostamisen perusteella.





Kuvio 7: Ostettavien tuotteiden ryhmittely (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118).

Edellisessä kuviossa (kuvio 7) esitetyn ryhmittelyn mukaan volyymituotteet ovat yrityksen massaostoja, joiden volyymit ovat suuria. Toimittajia, ostokanavia ja kilpailua on paljon ja kustannukset toimittajien vaihdossa pienet. Yrityksen kustannussäästöt ovat mahdollisia näiden tuotteiden kohdalla, ne muodostavat rahamääräisesti suurimman osan yrityksen ostoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118.) Volyymituotteiden ostajalla on vaikutusvaltaa ja säästöjä on mahdollista toteuttaa vaikuttamalla hintaan ja kokonaiskuluihin (Sakki 2003, 138).

Rutiinituotteet ovat yritykselle välttämättömiä, niiden tulosvaikutus on pieni ja ostomahdollisuuksia on paljon. Tyypillistä on, että näiden tuotteiden ostaminen suhteessa itse ostohintaan luo suhteellisen paljon kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118.) Koska ostotapahtumia on paljon, organisaation tulee kiinnittää huomiota ostotapahtumien tehokkuuteen, tavarantoimittajamäärään sekä kokonaisuuden hallintaan. (Sakki 2003, 137).

Pullonkaulatuotteet ovat määrältään suhteellisen pieniä ja toimittajia voi olla jopa vain yksi. Näiden tuotteiden varsinainen arvo on vähäinen, mutta ne ovat yritykselle välttämättömiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118.) Tavoitteena tulisi olla tuotteiden poistaminen tästä luokasta saatavuuden varmistamisella (Sakki 2003, 138).

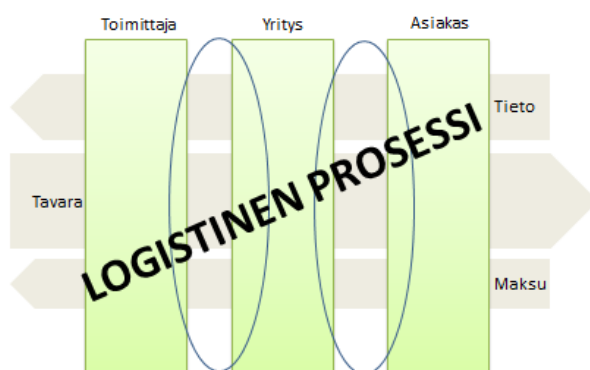
Haastavin neljästä ryhmästä on strategiset tuotteet. Niiden arvo voi olla suuri ja yrityksen toiminnalle tärkeä, jopa kriittinen. Nämä tuotteet ovat mahdollisesti yritykselle räätälöityjä ja toimittajia ei ole montaa, välttämättä valinnan mahdollisuuksia ei edes ole. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118-122.) Tavarantoimittajayhteistyö nousee ensiarvoiseen asemaan

tämän ryhmän kohdalla ja on syytä miettiä, onko pitkällä aikavälillä mahdollista siirtää näitä tuotteita volyymituotteiden ryhmään (Sakki 2003, 139).

Ostojen hallintaa varten voidaan tehdä ABC-analyysi, jonka avulla luokitellaan ostoja ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen. Nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen. Yleisesti voidaan todeta, että 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta, kun 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta ja 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta. (VTT 2013.) Sakin (2003) mukaan ABC-analyysin pohjalta mahdollista keskittää aikaa ja voimavaroja oikeisiin kohteisiin. Kuitenkin on huomioitava myös hankinnan tarpeellisuus, koska kokonaisuutta ei voi täysin arvioida vain rahallisen arvon mukaan. (Sakki 2003, 91.)

### 3.3 Ostotoiminta käytännössä

Elintarvikkeiden käytännön ostotoiminta sisältää paljon muutakin kuin vain tavarantoimitusta ja siirtämistä. Se sisältää lisäksi tavaravirtoihin liittyvän tiedon, kuten tuotetiedot ja tilaukset, siirtämistä. Osa elintarvikkeiden ostotoimintaa käytännössä, tai ostotoiminnan logistiikkaa, on rahallinen hallinnointi, kuten ostolaskut (Sakki 2003, 24). Usein ohjauksen puute koetaan yhteistyön puutteena. Tiedonkulun ongelmat vaikuttavat suoraan tavarantoimitukseen. Tiedon tulisi liikkua sekä yrityksen sisällä että tavarantoimittajille ja asiakkaille. Oikea-aikainen ja suuntainen tiedonkulku parantaa organisaation toimintaedellytyksiä ja parhaimmillaan tuottaa yritykselle lisäarvoa (Sakki 2003, 51). Kuviossa alla (kuvio 8) näytetään ostotoiminnan logistiikka prosessinomaisesti kuvattuna.



Kuvio 8: Logistinen prosessi (Sakki 2003, 25).

Kuviossa (kuvio 8) yllä on kuvattu, mitä osia ostotoiminnan logistisessa prosessissa on: tietoa, tavaraa ja maksusuorituksia liikkuu toimittajan, yrityksen ja asiakkaan välillä. Ostotoiminnan prosessi käytännössä muodostuu, kun tavarantoimituksen tai palvelun toimittamisen vaiheet yhdistetään kokonaisuudeksi. Asiakkaalta tulevat toiveet muutetaan sopivaksi yrityksessä, että ne voidaan

välittää tavarantoimittajille. Tavarantoimittaja toimittaa tavaraa yritykselle, joka ohjaa sen asiakkaalle toiveiden mukaisena. Asiakas maksaa tavarasta yritykselle ja yritys toimittajalle. (Sakki 2003, 23-25.)

Ostotoiminnan käytännön prosessi ei ole vain yksittäinen toiminto, jolla siirretään tavaraa eteenpäin. Sakin (2003) mukaan ”Logistinen prosessi kulkee yrityksen läpi monen vastuualueen kautta ja on yhtä paljon osa markkinointia kuin materiaalitoimintoja.” Se koostuu useasta monesti erillään olevasta työtehtävästä ja tukee yrityksen ydintoimintojen toteuttamista. (Sakki 2003, 23.)

### 3.4 Elintarvikkeiden vaatimukset

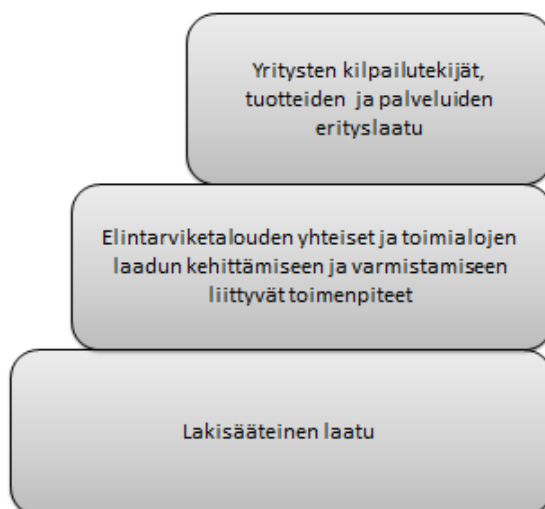
Elintarvikkeet ryhmänä ovat laaja ja haastava. Ryhmään sisältyy erityyppisiä raaka-aineita ja tuotteita erilaisin vaatimuksin. Elintarvikkeista puhuttaessa on huomioitava raaka-aineiden säilymiseen, pakkaamiseen, kuljetukseen sekä moneen muuhun asiaan liittyvät seikat. Elintarvikkeista, niiden parissa toimivista ja elintarvikehuoneistoihin liittyvistä asioista on säädetty laissa ja valvontaa suoritetaan näiden asioiden varmistamiseksi. (Evira 2013.)

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EY) N:o 178/2002 eli elintarvikeasetuksen mukaan elintarvikkeeksi lasketaan mitkä tahansa aineet tai tuotteet, jalostamattomat, osittain jalostetut tai jalostetut, jotka ovat tarkoitettu ihmisten nautittavaksi tai tuotteet joiden voidaan olettaa olevan ihmisten nautittavaksi tarkoitettu. Asetuksen määritelmään sisältyvät juomat, vedet, purukumit ja kaikki aineet, joita on valmistuksessa tai tuotteen käsittelyn aikana lisätty tarkoituksella tuotteisiin. (Eur-lex 2002.)

Kun puhutaan laadun merkityksestä, voidaan viitata elintarvikkeisiin tai niiden valmistusprosesseihin, ruoan alkuperään sekä siihen liittyvään raaka-aineiden saatavuuteen. Laatuketjulla voidaan viitata korkealuokkaiseen paikallisesti tuotettuihin ja myytyihin elintarvikkeisiin. Pienten tuottajien on mahdollista käyttää tätä strategiana, tosin laadun eroa korostetaan lähinnä verrattuna teollisesti tuotettuihin elintarvikkeisiin. Lisäksi laatu voidaan liittää jäljitettävyyteen, tunnettuuteen sekä poikkeukselliseen makuun ja koostumukseen. Määrittelijästä riippuen turvallisuus, ravitsemuksellisuus sekä saatavuus voidaan liittää laadunmäärittelyyn. Ennen kuin on mahdollista osoittaa, että toiset laadun ominaisuudet ovat arvokkaampia kuin toiset, täytyy ymmärtää että teollinen ruoanvalmistus on suuntautunut toimimaan erilalla kuin pienet paikalliset toimijat. (Harvey, McMeekin & Warde 2004, 3.) Oleellisena osana raaka-aineen laatua on hinta-laatusuhde ja raaka-aineen vastaanottajan omat asetetut laatuvaatimukset.

Elintarvikkeiden laatu voidaan Laatuketjun (2011) mukaan jakaa kolmeen portaaseen. Alimmalla tasolla on lakisääteinen laatu, joka sisältää sekä EU- että kotimaiset säädökset, kaikki-

en noudatettava laatuporras. Toisella portaalla sijaitsee elintarviketalouden kansallinen laatustrategia, jonka kautta on mahdollista yhteisillä sitoumuksilla viestiä suomalaisten elintarvikkeiden mielikuvia. Kolmas porras on organisaatioiden omaan laatustrategiaan perustuva taso. Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) näytetään laatu elintarvikeketjussa portaittain jaoteltuna.



Kuvio 9: Laatu elintarvikeketjussa (Laatuketju 2011).

Edellisen kuvion (kuvio 9) mukaan lakisääteinen laatu perustuu EU- ja kotimaisiin säädöksiin ja luo perustan koko elintarvikeketjulle. Tähän kuuluu esimerkiksi Suomen elintarvikelaki asetuksineen sekä näiden perusteella tehdyt päätökset. Säädöksiin kuuluu myös valvonta. Elintarviketalouden yhteiset ja toimialojen laadun kehittämiseen ja varmistamiseen liittyvät toimenpiteet muodostavat seuraavan portaalan mahdollistaen lupauksen erottamaan suomalaisen laadun muiden maiden vastaavien tuotteiden laadusta. Tällä portaalla tehdään vapaaehtoisia sopimuksia kansallisella tasolla kuten ympäristösopimukset. Kolmas porras; yritysten kilpailutekijät, tuotteiden ja palveluiden erityislaatu, on näkyvin kuluttajille. Tästä tasosta puhuttaessa puhutaan organisaatioiden erikoistumisesta sekä poikkeavien tuotteiden tai palveluiden tarjoamisesta. Tällä tasolla organisaatioiden on mahdollista parantaa kilpailukykyään. (Laatuketju 2011.)

Elintarvikkeiden laatua tarkasteltaessa yksinkertaisin tapa lähestyä asiaa on standardien kautta; tuotteella on oltava tietyt ominaisuudet ennen kuin standardi voidaan myöntää. Standardin on tarkoitus hyödyttää ketjun jokaista porrasta kuluttajasta raaka-aineen tuottajaan varmistuen tuotteen turvallisuuden ja laadun. Vaatimukset noin tuhannelle standardisoidulle elintarvikkeelle (ISO/TC 34) sisältävät termistön, vaadittavat testit, analyysi- ja näytteenot-

totavat, tuoteselostukset, laadun hallinnan sekä vaatimukset pakkauksille, varastoinnille sekä kuljetuksille. Standardit on luotu myös elintarviketeollisuuden käyttämille raaka-aineille kuten tärkkelykset ja tärkkelysjohdannaiset (ISO/TC 93) sekä eteerisille öljyille (ISO/TC 54). Kalankasvattamoille sekä vesiviljelylle on oma standardinsa (ISO/TC 234), jonka päätarkoitus on edistää kestävästä kehitystä. (SFS 2013.)

Elintarvikkeiden jäljitettävyys on oleellinen osa raaka-aineen laatua ja korostettuna voi olla syy raaka-aineen valintaan (Laatuketju 2013) esimerkiksi luomu- tai erikoistuotteissa. Luomuliiton (2013) mukaan luomutuotanto onkin edelläkävijä elintarvikkeiden jäljitettävyyteen liittyvissä käytänteissä (Luomuliitto 2013). Luomuviljelyn osuus on kokoajan nousemassa, kasvukaudella 2013 jo noin yhdeksän prosenttia Suomen peltoalasta oli luomuviljeltyä (Evira 2013). Jäljitettävyyden merkitys on korostunut viimeaikaisten kohujen myötä liittyen muun muassa hevosen lihan myyntiin naudan lihana. Suomessa elintarvikealan toimijan on lainsäädännön mukaan pystyttävä osoittamaan raaka-aine- tai tuote-erän alkuperä, osto- ja luovutusajan kohta (Evira 2013).

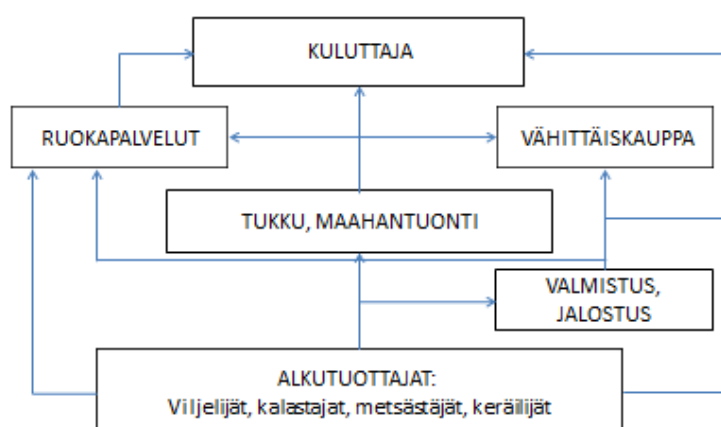
Aistittava laatu liittyy jokapäiväiseen toimintaan elintarvikkeiden kanssa työskentelevillä; jokainen elintarvike-erä tarkastetaan aistinvaraisesti. Aistinvaraisessa laadun tarkastamisessa tulee kiinnittää huomiota elintarvikkeen hajuun, ulkonäköön, koostumukseen sekä makuun (Laatuketju 2013). Aistinvaraisesti elintarvikkeita tarkastettaessa tulee huomioida, että tarkastuksen tekijä tietää vaaditut laatukriteerit. Tuoteturvallisuus liittyy annettuihin lakeihin ja määräyksiin, joissa tulee huomioida aistinvaraisten ja jäljitettävyyteen liittyvien seikkojen lisäksi lämpötiloja, kuljetustapoja, pakkausmateriaaleja sekä muita hygieniaseikkoja (Finlex 2013 & Evira 2013).

Elintarvikelain tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden turvallisuus ja elintarvikemääräysten määrittelemä laatu sekä varmistaa niistä annetun tiedon totuudenmukaisuus. Laissa on asetuksia elintarvikkeiden alkuperämerkinnöistä ja jäljitettävyydestä sekä tarkat määräykset elintarvikevalvonnasta. Lain tarkoituksena on parantaa elintarvikkeiden kanssa työskentelevien sekä alan toimijoiden toiminnan mahdollisuuksia. (Finlex 2013.)

Suomessa elintarvikkeiden turvallisuutta valvoo Elintarvikevirasto Evira, joka myös raportoi Suomen elintarvikeketjun monivuotisen kansallisen valvontasuunnitelman (VASU) toteutumisesta. Suunnitelman 2012-2016 vuoden 2012 raportin mukaan elintarviketurvallisuus on pysynyt Suomessa korkeatasoisena. Elintarvikelainsäädännössä muutosten toimenpianoa on jatkettu. Erityistilanteita, jotka ovat koskeneet kuluttajien harhaanjohtamista ja elintarviketurvallisuutta, on ollut runsaasti, mutta ne on hoidettu hallitusti. (Evira 2013.)

Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran koordinoima Oiva-järjestelmä otettiin käyttöön 1.5.2013 ja sen myötä elintarvikevalvontatiedot ovat julkisia. Järjestelmä perustuu elintarvikelainsäädäntöön eikä tuo elintarvikkeiden parissa toimiville uusia vaatimuksia. Järjestelmän tarkoitus on kannustaa tietojen julkistamisen kautta yrityksiä varmistamaan tarjoamiensa elintarvikkeiden hygienian korkean tason ja tuotteiden turvallisuuden. Järjestelmällä on mahdollista lisätä tarkastusten läpinäkyvyyttä ja tasapuolisuutta sekä kasvattaa valvonnan vaikuttavuutta. Toisaalta Oiva-järjestelmän kautta toimijoiden on myös mahdollista viestiä kuluttajille ja asiakkaille omasta toiminnastaan. (Evira 2013.)

Elintarvikkeista puhuttaessa on tärkeä huomioida myös niihin liittyvät muut vaatimukset. Ostotoiminnan päivittäisprosesseja käsiteltäessä tulee huomioida kokonaisuudessaan elintarvikkeen liikkuminen eri tuottaja-, valmistus- tukku- tai muiden portaiden kautta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 10) on esitetty ruoan toimitusketju.



Kuvio 10: Ruoan toimitusketju (mukaillen Pullman & Wu 2012, 2).

Pullman & Wu (2012, 2) esittävät kuvion (kuvio 10) ruoan toimitusketjusta kuluttajan näkökulmasta tarkastellen ruokapalveluita ketjun yhtenä osana, toisaalta kuluttajan tilalle voisi sijoittaa tässä kuviossa myös yksittäisen ravintolan. Toimitusketjua tarkasteltaessa tulee huomioida mitkä ovat yhteistyökumppanit milloinkin: perustuuko valinta taloudellisiin syihin, toimittajamarkkinoista johtuviin syihin, kilpailuun tai oston kohteesta liittyviin syihin. Toimitusketjun tuntemisen merkitys kasvaa kokoajan ja elintarvikeketjun vastuullisuus sen myötä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 11) on esitelty elintarvikeketjun vastuullisuuden ulottuvuudet MTT:n ja kuluttajatutkimuksen tekemän tutkimuksen mukaisesti.



Kuvio 11: Elintarvikeketjun vastuullisuuden ulottuvuudet (MTT 2011).

Kuviossa yllä (kuvio 11) esitetään elintarvikeketjun vastuullisuus, joka käsittää koko elintarvikeketjun alusta loppuun. Elintarvikeketjun vastuullisuuteen liittyy eläinten hyvinvoinnin ja terveyden varmistaminen sekä elintarvikkeen paikallisuus siten, että on tavoitteena myös edistää paikallista hyvinvointia. Ympäristöasioiden huomioimisessa tavoitteena on vähentää sekä yrityksen toiminnan että itse tuotteen ympäristövaikutuksia. Ketjun eri toimijoiden taloudelliset vastuut käsittävät kokonaisvaltaisen vastuun omista toimista ja niiden vaikutuksista, työntekijöiden työhyvinvoinnin ollessa myös tärkeä seikka. Elintarvikkeen tuoteturvallisuus ja jäljitettävyys sekä elintarvikkeen ravitsemukselliset tekijät ja niiden merkitykset on huomioitu. (MTT 2011.)

#### 4 Elintarvikkeiden ostotoimintojen kehittäminen ravintolaryhmälle

Ravintolaryhmän koon ja usean erilailla profiloituneen ravintolan takia ostotoiminta on strategisesti tärkeä. Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannan (2013) majoitus- ja ravitsemistoiminnan 2012 ennakkotilinpäätöstilaston (liite 3) mukaan ainekäyttö pienissä ja keskisuurissa ravitsemistoimintaa harjoittavissa yrityksissä oli 39,7 % liikevaihdosta kokonaistuloksen ollessa 0,6 % (Tilastokeskus 2013). Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry:n (2012) Tilastokeskuksen tietoihin perustuvan taskutilaston mukaan vuonna 2011 ainekäyttö on ollut 32,8 %, työvoimakustannukset 32,3 % ja liiketulos 1,8 % (Mara 2012). Vuodessa tapahtuneet muutokset ainekäytön osuuden kasvussa ovat todella suuret. Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry:n (2013)

mukaan raaka-aineiden hinnat ovat nousseet jatkuvasti tuntuva vauhtia, pelkästään vuonna 2012 raaka-ainekustannukset nousivat seitsemän prosenttia. Vuosi 2013 ei ole näyttänyt paremmalta ja nousua oli tapahtunut raaka-aineiden tukkuhinnoissa jo 4,4 prosenttia. (Mara 2013.) Pelkästään tutkimalla yllä olevia tietoja, on selvää, että onnistuneella elintarvikkeiden ostotoiminnalla voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen, koska se kuvaa ja selittää todellista elämää ja pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan. Opinnäytetyön tekijällä on vahva näkemys ja kokemusta aiheesta, mutta Hirsniemen, Remeksen & Sajavaaran (2005) mukaan ”tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä.” Toisaalta täysin puolueettomana pysyminen ei myöskään ole tavoite; pyrkimyksenä ennemminkin on löytää tai paljastaa tosiasioita olemassa olevaa tietoa hyväksikäyttäen. Työssä sovelletaan laadullisia metodeja aineiston hankinnassa tarkoituksenmukaisesti valitulta kohdejoukolta siten, että heidän mielipiteensä ja äänensä tulevat esille. (Hirsniemi, Remes & Sajavaara 2005, 151-155.)

#### 4.1 Suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa kuvataan kokonaisuutena suunnittelu- ja toteutusvaiheet, jotka menivät osittain päällekkäin ja täydentyivät projektin edetessä. Osto-ohjeistuksen suunnittelu alkoi perehtymisellä teoriapohjaan ja vertaamalla sitä ammatillisen osaamisen tuomaan tietoon. VTT:n (2013) julkaisu Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä oli erittäin hyödyllinen ja auttoi kokoamaan yhteen tarvittavan aineiston. Toimintaympäristö sekä yritys toimintatapoineen ja yhteistyökumppaneineen oli tuttu ja siitä oli helppo saada tietoa.

Opinnäytetyössä käytettäviä menetelmiä olivat teemahaastattelut. Haastatteluiden avulla on mahdollista saada monitahoisia vastauksia ja syventää saatavia tietoja lisäkysymysten avulla. Teemahaastattelussa avoin- ja lomakehaastattelu on yhdistetty. Haastattelulla on aihe, mahdollisesti runko ja alustavat kysymykset. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193-201.) Haastattelujen avulla on mahdollista saada epämääräisistä asioista selkeitä. Haastateltavat voivat ilmaista epäsuorasti tunteitaan, käsityksiään ja mielipiteitään monipuolisesti asioista. Haastatteluja voidaan hyödyntää, kun halutaan selvittää ihmisten tietoja, arvoja, mieltymyksiä tai asenteita tai halutaan selvittää eri muuttujien välisiä suhteita mielipiteiden muodossa. (Gray 2009, 370.)

Opinnäytetyötä varten tehtiin teemahaastatteluja eri rajauksilla. Yksilöhaastattelu koettiin sopivimmaksi tässä tapauksessa, koska siten oli mahdollista saada haastateltavat kertomaan laajemmin mielipiteitään. Haastateltavat valikoituivat luonnollisesti sekä yrityksen johtoryh-



mästä ja omasta henkilökunnasta sekä muista alalla työskentelevistä. Teemahaastattelut toteutettiin lomakkeella, jossa on etukäteen mietittyjä kysymyksiä, mutta haastattelun todellinen kulku muokkasi lopputuloksen. Kysymykset johtoryhmän jäsenelle (liite 1) keskittyivät laatuun ja laadun määrittelyyn. Johtoryhmä luo yrityksen toiminnan puitteet ja strategiat, joten yrityksen linjan mukaiset standardit tulevat heiltä. Haastattelussa keskityttiin ravintolaryhmän omiin laatuvaatimuksiin ja niiden määrittämiseen. Toisaalta selvitettiin laadun kokemista henkilökunnan ja asiakkaiden kannalta sekä selvitettiin ravintolaryhmän suorittamaa laadun mittaamista. Johtoryhmän jäseneltä kysyttiin myös mahdollisista haasteista laatuvaatimusten täyttämisen osalta sekä koettua kilpailijoiden laatua. Kysymykset tilauksia suorittaville esimiehille (liite 2) koskivat sekä laatua että elintarvikkeiden ostotoimintaa. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat laatuun ja kuka sen heidän työskentelyorganisaatiossaan määrittelee. Esimiehiltä kysyttiin ostotoiminnan ja laatuvaatimusten täyttämisen haasteista ja niihin vaikuttavista asioista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Toinen käytettävä menetelmä oli benchmarkkaus, joka perustuu omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin, sekä haluan löytää muiden paremmat käytännöt tarkasteltavassa asiassa. Kun alan parhaat tavat tehdä käsiteltävää asiaa on löydetty, niistä pyritään oppimaan ja ottamaan ne omaan käyttöön. (Patterson, Keppler & Mapson 1995, 4.) Benchmarking ei kuitenkaan ole varastamista, vaan omien toimien mukauttamista tai muuttamista parempien käytänteiden mukaiseksi. (Stapenhurst 2009, 5). Benchmarkkausta käytetään myös ongelman ratkaisussa, verkostojen kasvattamisessa tai kilpailijoiden heikkouksien tunnistamisessa (Stapenhurst 2009, 13-14). Kilpailijoiden benchmarkkaus voi olla haastavaa, koska sen menestyksekkäästi suorittaminen vaatii yksityiskohtaista tietoa kilpailijoiden tuotteista tai toimintatavoista (Patterson, Keppler & Mapson 1995, 32). Onnistunut benchmarkkaus edellyttää selkeää ymmärrystä oman organisaation strategioista siten, että benchmarkkaukselle on asetettu tavoite ja tiedetään selkeästi mitä tietoa tai toimintatapoja halutaan kilpailijoilta saada. Benchmarkkauksen tuloksia on järkevää tarkastella kriittisesti. Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja on kannattavampaa huomioida benchmarkkauksen tulokset suuntaa antavana. (Shapiro 2009.)

Opinnäytetyötä varten selvitettiin muiden ravintoloiden internetsivujen ja ravintoloiden ruokalistojen kautta tietoja esimerkiksi pientoimittajayhteistyöstä ja raaka-aineiden alkuperästä (liite 4). Keskustelemalla alan ammattilaisten kanssa selviää erilaisia käytäntöjä ostotoiminnan ja laadun merkityksen painotuksissa.

Havainnointi oli kolmas käytetty menetelmä, jonka avulla pyrittiin todentamaan, mitä todellisuudessa tapahtuu. Havainnointi on tapa tarkkailun avulla selvittää ja saada suoraa tietoa yrityksen, ryhmän tai henkilön tavoista toimia. Havainnointi voi olla myös osallistuvaa, jossa

tutkija on osa havainnoitavaa ryhmää ja mahdollisesti myös kysyy kysymyksiä. (Hirsniemi, Remes & Sajavaara 2010, 212-217.) Hanna Vilkka (2006) kirjassaan tutki ja havainnoi, määrittelee havainnoinnin sanoin: ”havainnointi on tietoista tarkkailua eikä vain asioiden ja ilmiöiden näkemistä” ja sen avulla on mahdollista saada selville toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. (Vilka 2009.) Toisaalta havainnoimalla on mahdollista poimia suuresta joukosta materiaalia olennaiset ja kohteelle merkitykselliset asiat (Alasuutari 2007). Henkilökohdainen tulkinta ja inhimilliset tekijät voivat vaikuttaa havainnoijan muodostamaan lopputulokseen, siksi havainnointia tutkimusmenetelmänä käytettäessä olisi tärkeää kirjata havainnot systemaattisesti (Grey 2009, 416).

A&S Ravintoloiden päivittäisiä käytäntöjä tarkkailtiin ja huomioitiin. Tavarantoimittajayhteistyötä, päivittäistä toimintaa sekä laadullista tasoa tuli myös havainnoida. Oma työkokemus useista Helsingin alueen ravintoloista mahdollisti eri toimintatapojen vertaamisen. Päätelmien tekemiseen oli myös mahdollista hyödyntää yrityksen sisäisessä käytössä olevia tavarantoimittajasopimuksia, ostoportteja ja muita raportteja.

#### 4.1.1 Ostotoiminnan vaatimusten selvittäminen

Selvittääkseen päivittäisiin tilauksiin, toimituksiin ja tavarantoimittajiin liittyvää toiminnallista puolta sekä sen merkitystä laatuun, haastateltiin yhteensä neljää tavaraa tilaavaa esimiestä ravintolaryhmästä ja muista ravintola-alan yrityksistä (liite 2). Haastateltavista yksi tekee tavarantoimittaja- ja muut päätökset itsenäisesti ja kolme haastateltua esimiestä saa omalta esimieheltään toimintaohjeita. Näillä kolmella on kuitenkin mielipiteidensä muodossa mahdollista vaikuttaa mahdollisiin toimittaja- ja elintarvikevalintoihin. Kysymykset asetettiin siten, että vastauksista ei käy ilmi vastaajan työpaikka oikeellisten vastausten saamiseksi. Esimiehistä käytetään jatkossa lyhennettä E1-E4 siten, että ravintolaryhmällä sekä muilla työnantajilla työskentelevät eivät selviä vastauksista.

Kysyttäessä haastateltavilta minkälaisia haasteita he kokivat liittyvän tavarantoimittajan ostoja ja tilauksia suoritettaessa, vastaukset olivat yhdensuuntaisia. Haastateltavat kokivat ostojen ympäristöystävällisen toteuttamisen haastavaksi sekä tietyin osin ostojen keskittämiseen liittyvän elintarvikkeen laatuvaatimusten täyttämisen. E1:n mukaan työpaikan arvoihin kuuluu ympäristön kuormittamisen vähentäminen. Organisaatiossa panostetaan ympäristöön ja halutaan vaikuttaa omilla valinnoilla, käytännössä tämä tarkoittaa tavarantoimittajavalintoja sekä keskittämistä. Haasteellisena koetaan tavarantoimittajien määrän mahdollisesti liikakin supistaminen päästöjen, pakokaasujen ja muiden ympäristövaikutusten nimissä. E1 kokee tämän tuovan jonkin verran ristiriitaa tavarantoimittajavalintoihin, koska näihin perusteisiin vedoten ei ole välttämättä mahdollista tilata elintarviketta parhaaksi koetulta, yksittäiseltä tavarantoimittajalta. E2 koki tärkeimmäksi kanavoida ostot oikeille tavarantoimittajille ja keskittä-

misen lisäksi tärkeäksi asiaksi nousi pientoimittajien tiettyjen elintarvikkeiden ja tuotteiden käyttäminen. E2 kommentoi:

*”Pienemmät toimittajat yleensä tekee sitä asiaa niinku oikeesti, ei niin tehdasmaisesti.”*

Kuitenkin E2 kiinnitti huomiota siihen, että pienillä ja varsinkin yksityisillä tavarantoimittajilla voi olla puutteelliset resurssit suurempiin toimituksiin ja haasteita saattavat tuoda toimitusajat ja määrät; elintarvikkeen ajoissa saanti ei aina onnistu. E4 käyttäisi enemmän pienempiä toimijoita, jos työskentelyorganisaation volyymit olisivat pienempiä.

Tavarantilausten keskittäminen kasvavassa määrin yhdelle päivittäistavaratukulle nähtiin sekä positiiviseksi että negatiiviseksi riippuen osittain keskittämisen laajuudesta ja päivittäistavaratukusta. E4 koki, että omassa organisaatiossaan ei ole mahdollista saada kaikkea hyötyä päivittäistavaratukusta, koska osa elintarvikkeista käytössä olevalla päivittäistavaratukkurilla ei ole riittävän laadukkaita. Tällä on myös vaikutus kokonaisostojen tuomien vuosihyvitysten muodossa ruoan katteeseen. E3 kiinnitti huomiota keskittämisen positiivisiin puoliin ja hänen mielestään on hyvä keskittää tietyt tuotteet tietyille tavarantoimittajille työmäärän vähentämiseksi. Näin toimimalla pystytään keskittymään olennaiseen eli laadukkaan ruoan valmistamiseen ja ravintolan keittiön päivittäiseen pyörittämiseen.

Keskusteltaessa elintarvikkeiden ostotoiminnasta yleisesti E2 ja E3 kiinnittivät päähuomionsa tavarantoimittajan tilaus- ja toimitusrytmeihin E3:n kiteyttäen elintarvikkeiden ostotoiminnassa olennaisen kohdan:

*”tuotteilla on tapana mennä pilalle aika nopeasti, on tärkeää että on toimiva tilaus- ja toimitusrytmi”*

Oikeilla tilaus- ja toimitusrytmeillä voidaan mahdollistaa se, että asiakas saa laadukkaan lopputuotteen. Tavarantoimittajien luotettavuus koettiin tärkeänä kaikkien vastaajien mielestä. On tärkeä pystyä luottamaan sovittuihin toimitustapoihin ja siihen, että laatuun oikeasti panostetaan. Esimiehistä yksi kuitenkin koki, että usein esteenä laadukkaaseen ostotoimintaan on itse tavarantoimittajan tilaaja. E4 kertoi, että:

*”Suorin tie parempaan tulokseen on se, että ostot on kurissa eli tilataan se mitä tarvitaan eikä tilata varmuuden vuoksi jotain.”*

E4 mukaan turhan moni ravintola tilaa varmuuden vuoksi elintarvikkeita ja lopulta päätyy käyttämään aina jo varastossa olevat tuotteet ensin. Tämä on ongelmana valitettavan useassa ravintolassa ja tilataan jatkuvasti tavaraa, mitä ei välttämättä tarvitsisi vielä tilata. Oikealla

ostojen organisoinnilla tämä pystyttäisiin välttämään, vähentämään hävikkiä ja parantamaan lopputuotteen laatua. E4 koki, että tavarantoimittajayhteistyössä on haastavaa se, että tavarantoimittajat satunnaisesti testaavat asiakasyrityksen laaduntarkkailua ja koettavat vastaanottaako ravintola aiempaa heikompilaatuisia elintarvikkeita. E4 kertoo kokemuksestaan:

*”Mä otin tällasen hyvin tiukkasävyisen palaverin, palautekeskustelun niitten kanssa ja sen jälkeen homma on toiminut.”*

Informaation kulku molemmansuuntaisesti sekä tavarantoimittajalta asiakkaalle ja asiakkaalta tavarantoimittajalle on tärkeää, sekä selkeät yhteiset sopimukset ja pelisääntöjen sopiminen. Onnistunut tavarantoimittajayhteistyö vaatii kummaltakin osapuolelta henkilökuntansa kanssa sitoutumista elintarvikkeen sovittujen ominaisuuksien kiinnipitämiseen, tilaus- ja toimitusjärjestelyihin sekä yleiseen kommunikointiin.

Uusien tavarantoimittajien löytäminen koetaan välillä haastavaksi. Oletetaan, että tällä hetkellä elintarvikkeet tilataan parhaalta mahdolliselta tavarantoimittajalta. Kuitenkin mielessä on epäily, mitä jos joku toinen tuottaa vielä parempaa, täydellistä elintarviketta, eikä siitä ole tietoa? Hyväksi koettuja yhteistyökumppaneita ei kuitenkaan hevillä vaihdeta, kokemusta ja keskinäistä luottamusta pidetään tärkeänä. Esimiehet korostivat kokemuksensa merkitystä eri tavarantoimittajien kanssa työskentelyn suhteen. E1 mielipiteen mukaan:

*”Niinhän se vanha sananlasku menee, ei oo kun hyviä ja entisiä tavarantoimittajia.”*

Esimiesten mielestä ostoja suorittaessa elintarvikkeita toimittavien yhteistyökumppanien valinta perustuu usein kokemukseen. Tietyn tavarantoimittajan palveluja ja elintarvikkeita tai tuotteita on aiemmin käytetty ja koettu yhteistyön sujuvuus ja toiminnan laatu sellaisena kuin on haluttu. Jatkossa valintoja suoritettaessa muistetaan omat hyvät ja huonot kokemukset, joiden perusteella toimitaan. Yleisesti ostohalukkuuteen vaikuttaa omat kokemukset ja luonnollisesti elintarvikkeen laatu, mutta esimiehet kertoivat henkilökemioiden vaikuttavan ehkä jonkin verran omiin valintoihinsa.

#### 4.1.2 Laatuvaatimusten selvittäminen

Selvittääkseen mitä laatu merkitsee ravintolaryhmälle ja mitkä ovat yrityksen omat laatuksiteerit ja liikeideaan liittyvät merkitykset opinnäytetyötä varten haastateltiin ravintolaryhmän johtoryhmän jäsentä, palvelu- ja elämysjohtajaa (liite 1).

Johtoryhmän jäsenen haastattelussa ravintolaryhmän laatua koskevissa kysymyksissä korostui asiakkaiden kokeman laadun merkitys. Yrityksessä suoritetaan systemaattista asiakastytyväi-

syiden seuranta asiakaspalautteiden kautta. Numeraalisen mittarin muodostaa vuosittainen 1000-1500 kappaleen sähköinen asiakaspalaute. Yrityksellä on käytössä myös mystery shopping-järjestelmä, jonka tulosten kautta on mahdollista saada tietoa mahdollisista kehityskoh-teista tai yksityiskohdista, mitkä mahdollisesti eivät yltäneet asetettuihin tavoitteisiin. Johto-ryhmän jäsen pohtii ravintolaryhmän laatua seuraavalla tavalla:

*”Loppupeleissä meidän voidaan määritellä mikä meidän laatutavoite on, mutta se vaan rat-  
kaisee miten asiakas sen kokee.”*

Ravintolaryhmän halutun laadun määrittelee viime kädessä omistajat, mutta päivittäistä laa-  
dun määrittelyä, valvomista ja vaatimista hoitavat yrityksen niin sanottu ACE- taso, yrityksen  
henkilöstö- ja hyvinvointi-, salitoimen- ja keittiötoimenpäällikkö. Johtoryhmänjäsenen mu-  
kaan koko palvelubisneksen ydin kuitenkin lähtee ammattitaitoisesta henkilökunnasta, joiden  
on mahdollista toteuttaa järkevästi erilaisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet.

Ravintoloiden kilpailutilanne Helsingissä ja pääkaupunkiseudulla on nykyään todella kova.  
Johtoryhmän jäsen kokee, että verrattaessa vastaavanlaisiin kilpailijoihinsa, monesta ravinto-  
lasta koostuvan yksikön kokonaisuuteen tai ketjuun, ravintolaryhmä on pitänyt asemansa. Hän  
perustelee ravintolaryhmän sijoittumista nykymarkkinoilla seuraavalla tavalla:

*”Meidän maine on erittäin laadukkaina ruokaravintoloina, se on vankka... ja se on meidän  
koko toiminnan kulmakivi.”*

Ravintolaryhmän menestyksen perusta, korkea laatu, perustuu yrityksen pitkän linjan työhön,  
yksityiskohtien huomioimiseen ja erilaisten asiakkaiden erilaisien tarpeiden täyttämiseen.  
Toisaalta koettiin, että vaikka laatu olisikin määritelty ja koulutusten ja perehdyttämisen  
muodossa välitetty henkilökunnalle, ei se aina varsinaisissa työtilanteissa muistunut mieleen  
inhimillisistä syistä johtuen. Tasalaatuisuus ja asiakkaan odotusten ylittäminen luo johtoryh-  
män jäsenen mielestä mahdollisuuden menestykseen.

Kysyttäessä laadusta tavarantilauksia suorittavilta esimiehiltä vastauksista nousi esille tavoite  
korkeasta laadusta, joka on mahdollista saavuttaa oikeiden tavarantoimittajien ja oikeiden  
raaka-aineiden kautta. E2 määrittelee tärkeimmäksi lopputuotteen laatuun vaikuttavaksi  
asiaksi elintarvikkeen laadun sanoin:

*”Jos se tavara on huonoa, niin on se huonoa siellä lautasellakin, ei se siitä paremmaksi muu-  
tu.”*

Esimiesten mielestä elintarvikkeen vastaanottaja määrittelee sen laadun, mitä asiakas voi lopputuotteessaan, valmiina annoksena lopulta saada. Jos elintarvike ei vastaa haluttua laatua, silloin se ei ole laadukasta myöskään asiakkaalla. E4:n mielestä huolimatta yleisesti yrityksen ja esimiesten kertomista laatuvaatimuksista lopulta laadusta on vastuussa se, kuka ottaa elintarvikkeen vastaan. Vastaavalla tavalla E2 sanoo, että laadusta on vastuussa se, jonka käsien kautta annos tai esivalmiste kulkee viimeisen kerran:

*”Kyl se on jokainen joka laskee sen annoksen tai misan käsistään määrittelee siinä mielessä mitä se laatu on.”*

Jokainen esimies määritteli ensin itsensä elintarvikkeen laadun määrittelijäksi ja kertoi esimiehen roolissa toiminnallaan ohjaavan koko henkilökuntansa haluttuun tulokseen. Kuitenkin asiakas koettiin tärkeimmäksi laadun määrittelijäksi. Elintarvikkeiden laatuvaatimuksista keskusteltaessa kaikilla esimiehillä korostui aistinvaraisuus. Elintarvikkeiden tulee olla tuoreita, haista, maistua, näyttää ja tuntua oikealta. Tärkeimpänä kuitenkin on hinta-laatusuhde, laadun ollessa näistäkin kahdesta tärkein. Tärkeäksi koettiin laadun merkitys verrattaessa teollisesti tuotettuja massatuotteita esimerkiksi pienyrittäjältä hankittuun huolella valittuun tuotteeseen. E1 kokee, että nykypäivänä valitettavan monessa paikassa elintarvikkeet tulee saada mahdollisimman edullisesti, nopeasti ja hyvillä katteilla. Käytetään halpoja raaka-aineita sekaisin hyvien raaka-aineiden kanssa ja koko paketti myydään luksuksena, vaikka todellisuus on jotain ihan muuta. E1:n mukaan:

*”Mitä arvokkaampia raaka-aineita niin ei ne välttämättä oo laadukkaita. Ei ne tryffelit aina oo niitä parhaita tryffeleitä, vaikka sä maksat niistä monta tonnii. Ja sekin että se hinta ei välttämättä takaa sitä vaan nimenomaan se kokemus ja koettu asia enemmänkin.” Ja tietenkin se, että jos sä näät ekaa kertaa jonkin asian niin ethän sä voi tietää onks se laadukasta vai ei.”*

Esimiehet kokivat, että hinta ei välttämättä takaa laatua, vaan nimenomaan kokemus ja koettu asia. Toisaalta ammattitaito luo pohjan laadun varmistamiselle, ammattilainen tietää ja tuntee elintarvikkeet sekä niiltä vaaditut ominaisuudet. Mielikuvien vaikutusta ei myöskään pidä vähätellä. E1 vertaa elintarvikkeen laadun mielikuvaa mielikuviin designista:

*”Suomalaiset käsittää designin laatutavarana mikä ei välttämättä pidä paikkaansa. Design voi olla kaukana laadusta: laatu voi olla designiä mutta design harvemmin on laatua.”*

Haasteena koetaan tarkka määrittely siitä, mitä laatu oikeasti on tai mitä se tarkoittaa. Omiin laatuvaatimusten eteenpäin välittäminen halutunlaisesti muille koettiin osana normaalia työtä, mutta sen toteutuminen päivittäisessä työssä oli jollekin ollut haastavaa.

#### 4.1.3 Empiirisen aineiston analysointi

Teemahaastattelujen aineiston pohjalta ostotoiminnan vaatimuksista pystyi päättämään, että ravintolaryhmällä ja muilla ravintoloilla keittiön päivittäisostoja suorittavien mielestä keskittäminen nousi selkeästi esille nykypäivän ostotoiminnassa. Keskittäminen nähtiin päivittäistyötä selkeyttävänä, mutta osittain mahdollisesti rajoittavana asiana käytetystä päivittäistavaratukusta riippuen. Esimiesten mielestä keskittämisellä oli mahdollista varmistaa elintarvikkeiden ajanmukainen saaminen, toisaalta se saattoi rajoittaa erilaisten elintarvikkeiden käyttöönottoa tai heikentää joissain tapauksissa laatua. Esimiehet kokivat keskittämisellä olevan vaikutusta, ei pelkästään tulokseen, vaan ekologisuuden kannalta. Esimiehet kiinnittivät huomiota elintarvikkeiden vaatimuksiin sekä nopeaan pilaantumiseen, joka osaltaan vaikuttaa tilaus- ja toimitusrytmeihin. Tavarantoimittajayhteistyö koettiin erittäin tärkeänä ja molempipuolinen informaationkulku oleellisena osana sitä. Esimiesten mielestä onnistunut tavarantoimittajayhteistyö edellyttää sopimuksia ja pelisääntöjen sopimista sekä kummankin osapuolen sitoutumista sovittuihin asioihin. Haastateltavat korostivat omien kokemustensa merkitystä tavarantoimittajavalinnoissa. Vaikka haastateltavat vastasivat monipuolisesti kysymyksiin ostoista, ostotoiminnan merkitys elintarvikkeen laatuun vaati toisille esimiehille lisää aiheeseen johdatusta. Esimiehistä yksi oli vahvasti sitä mieltä, että suurimmat ongelmat ravintoloiden elintarvikkeiden tilauksissa johtuu ravintoloista itsestään ja ostojen puutteellisesta organisoinnista, tilausrytmeistä ja vääristä tilausmääristä.

Laatuvaatimusten selvittäminen-aineiston pohjalta asiakkaan laadun kokeminen nousi vahvana esille ja johtoryhmän jäsen sekä esimiehet korostivat sen merkitystä. Johtoryhmän jäsen kokee menestyksen rakentuvan tasalaatuisuudesta ja asiakkaan odotusten ylittämistä, mutta perustuvan pitkäaikaiseen työhön, yksityiskohtiin ja asiakaslähtöisyyteen. Haastateltujen esimiesten oli helppo kertoa mielipiteitään laadusta, elintarvikkeen raaka-aineen laatua verrattiin jatkuvasti lopputuotteen, ravintola-annoksen laatuun. Alan ammattilaiset näkevät selkeästi syy-seuraussuhteen näillä asioilla. Haastatteluissa nousi selkeästi myös esille aistinvaraisuus, joka on olennainen osa elintarvikkeiden laadun valvontaa. Hinta-laatusuhteeseen kiinnitettiin huomiota. Esimiesten mielestä tällä hetkellä monessa ravintolassa hinta nousee laatua tärkeämmäksi asiaksi, heidän mielestä näin ei kuitenkaan ollut omilla työpaikoilla. Esimiehet kokivat laadun määrittelyssä tärkeäksi oman ammattitaitonsa; aiempi kokemus sekä tieto ja elintarvikkeen käsittelyn taito vahvistavat osaamista laadun määrittelyyn. Elintarvikkeella itsellään sekä sen kasvattajalla tai myyjällä on kuitenkin mahdollisuus luoda mielikuvia, joiden vaikutusta ei pidä vähätellä, vaikka mielikuva ja todellinen laatu eivät aina kohtaa.

Opiskelija vertasi ravintolaryhmää ja tehtyä työtä muihin alan yrittäjiin jo tiedossa olevan pohjalta. Toisaalta suuremmissa päivittäistavara-, liha-, kala- sekä vihannestukkureissa ei Helsingissäkään ole montaa toimijaa ja niiden toimintatavat ovat yleisessä tiedossa. Myös isompien ravintolaryitysten ostokanavat, yhteistyökumppanit ja toimintatavat ovat alalla yleisesti tiedossa. Selvitettäessä yritysten toimintatapoja, osa ravintola-alanyrityksistä kertoo internetsivuillaan ja ruokalistoiltaan yhteistyökumppaneistaan tai toimintatavoistaan (liite 4). Tutkittavaksi valikoitui joukko ravintoloita joko kilpailija- asemansa tai jo tiedossa olevien toimintatapojensa vuoksi. Muita julkaisuja kuten sanoma- tai aikakauslehtiä tai mainoksia ei tässä huomioitu. Näiden määrä on valtava ja olisi ollut mahdotonta toteuttaa benchmarkingia niiden pohjalta luotettavasti kaikki aineisto huomioiden. Käyttämällä pienempiä toimittajia ostotoiminnan tavoitteet, käytänteet ja tavat muuttuvat. Osa ketjuista tai ravintolaryhmistä käyttää erilaista lähestymistapaa eri ravintoloidensa kohdalla.

Havainnoidessa tuli selville, että tilauksia toteutettaessa käytänteet vaihtelivat ravintoloitain, syynä tähän oli erilaisten toimintaympäristöjen luomat puitteet. Ostotoiminnat ovat oleellinen osa ravintolan päivittäistä toimintaa. Ravintoloissa tätä päivärutiinia suorittavat eivät välttämättä ole edes miettineet ostotoiminnan prosesseja kokonaisuutena. Päivittäisen toiminnan päähuomio on prosessien sujuvuudessa, elintarvikkeen aistinvaraisessa laadussa ja hinta-laatu suhteessa. Ravintoloiden volyyymi sekä kaupan luonne vaihtelevat sekä ohjaavat siten osittain ostotoimintaa. Osa ravintoloista keskittyy enemmän a la carte kauppaan, kun toisissa päivittäisen a la carte toiminnan lisäksi järjestetään suuria, vaihtelevin kokonaisuuksin toteutettuja tilaisuuksia. Selkeän, päivittäisen a la carte toimintaan keskittyvän ravintolan ostotoimintojen toteuttaminen on hyvin erilaista kuin ravintolan, joka toteuttaa vaihtelevia suuria tilaisuuksia. A la carte asiakkaiden määrässä saattaa olla suuriakin eroja, mutta tilattavat raaka-aineet pysyvät pidempiä aikoja samoina ja tiettyinä. Toisaalta suurien tilaisuuksien asiakasmäärät ja siten tilattavien elintarvikkeiden määrät ovat selkeämmin määriteltävissä. Suurimmat haasteet ostotoiminnan kannalta luo näiden kahden yhdistelmä.

#### 4.2 Kehittämistyön tuloksen esittely ja arviointi

Opinnäytetyön tuloksessa, elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle, löytyy ensimmäisenä kirjattu ostostrategia helpottamaan oikean ja ajantasaisen tiedon ja toimintatapojen jakamista organisaation sisällä. Ohjeistuksen sisältämien yrityksen sisäisten toimintamallien, ohjeistuksen luomiseen käytettyjen lukujen ja salassa pidettävän tiedon vuoksi itse osto-ohjeistus ei ole julkinen ja on tarkoitettu ravintolaryhmän sisäiseen käyttöön.

Elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen sisällysluettelo näytetään liitteessä (liite 5). Yrityksen käyttöön tarkoitettussa elintarvikkeiden osto-ohjeistuksessa jaottelu on tehty tuoteryhmien ja



osittain tavarantoimittajien mukaan siten, että osa menee limittäin. Ohjeistusta on mahdollista päivittää toimintatapojen tai tavarantoimittajayhteistyön muuttuessa.

Osto-ohjeistus alkaa elintarvikkeiden ostostrategialla. Yrityksellä on olemassa oleva kirjattu strategia ja vahvat arvot ohjaamassa toimintaa. Toiminta on ollut työnjaonmukaista ja toimintatavat ovat olleet tiedossa, mutta varsinaista kirjattua ostostrategiaa ei ole ollut olemassa. Muut strategiat luku kertoo yrityksen strategiasta, arvoista ja toimintatavoista työnjakoi-neen. Luvussa tietojärjestelmät kerrotaan elintarvikeostojen hallintaan liittyvät tietotekniset ohjelmistot sekä pohditaan mahdollisia niihin liittyviä muutospaineita. Henkilöstön / organi-saationmuutos luvussa määritellään organisaation strateginen ja operatiivinen taso vastuualueineen ja rooleineen sekä kartoitettiin nykyistä hankintaosaamista ja siihen liittyvää mahdollista koulutustarvetta. Make or buy-päätökset luvussa analysoidaan jo tehdyt päätökset ja syyt niiden taustalla sekä mahdollisia muita niihin liittyviä haasteita. Luvussa kysyntämarkkinat tarkastellaan asiakasrakennetta ja sen muutosta sekä mahdollisia tehtäviä toimenpiteitä tähän liittyen. Luvussa huomioidaan yleisesti alalla ennustettavissa olevat kysyntään liittyvät muutokset, kuten ruokamyynnin osuuden nousu ja pohditaan sen merkitystä. Kustannustrendit luvussa tarkastellaan raaka-ainehintojen ja ainekäytön osuuden muutosta ja yrityksen kannattavuuden kannalta mahdollisesti tarvittavia toimenpiteitä. Kilpailijoiden ostostrategiat luvussa kerrotaan kilpailijoiden tiedossa olevista toimintatavoista sekä verrataan omia toimintatapoja niihin. Ennustetut muutokset luvussa keskitytään tulevaisuuden haasteisiin talouden suhdanteiden, koulutuksen kasvavan merkityksen sekä tulevien trendien kannalta. Toimittajien kehittäminen luku keskittyy olemassa oleviin tavarantoimittajiin, niiden määrään ja rooleihin. Viimeisessä luvussa, SWOT, analysoidaan ravintolaryhmää sisäisen ja ulkoisen ympäristön näkökulmasta. Sisäinen analysointi kohdistuu heikkouksiin ja vahvuuksiin, kuten henkilökuntaan ja organisaatioon, yhteistyöhön, tavarantoimittajasuhteisiin ja toimintatapoihin. Ulkoisen ympäristön analysoinnissa keskitytään muista johtuvien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen kuten kilpailu- ja taloustilanteeseen, tavarantoimittajiin ja verotukseen ja niiden mahdolliseen merkitykseen ravintolaryhmän toiminnassa.

Luvussa kaksi, ostojen hallinta, tunnistetaan yrityksen volyyymi-, rutiini-, strategiset ja pullonkaulatuotteet aiemmin esitellyn kuvion (kuvio 5) mukaisesti sekä harkitaan näihin liittyviä mahdollisuuksia ostojen logistiikan, ohjauksen ja toteutuksen kautta. Luku ostot taloudellisen merkityksen perusteella jaettuna tarkastelee hankintoja abc-analyysin kautta ja niiden tärkeyttä. Pääpaino on tarkastelussa tavarantoimittajakohtaisesti tehdyistä elintarvikeostoista huomioiden syyt tavarantoimittajavalintojen takana. Huomioitavana tässä oli toimittajien määrä, kuinka monelta tavarantoimittajalta tilataan ja mitä tilataan. Oleellisena osana oli mahdollisten päällekkäisyyksien selvittäminen ja mahdollinen poistamisen harkitseminen. Ostot kilpailun luonteen perusteella jaoteltuna luku kertoo ravintolaryhmän jaottelunmukaisista elintarvikkeista sekä pohtii toimintatapoja. Luku ostot elintarvikkeiden erityispiirteiden pe-

rusteella jaoteltuna, määrittelee ne elintarvikkeet, jotka ovat ravintolaryhmällä tässä ryhmässä. Ryhmän elintarvikkeet on huomioitu jäljempänä elintarvikkeiden päivittäisosto-ohjeistuksessa.

Luku kolme, logistinen prosessi ja päivittäistilaukset, kertoo ravintolaryhmän logistisen prosessin kokonaisuutena. Luvussa on huomioitu työnjako sekä eri työvaiheet sekä niihin liittyvät toimenpiteet.

Luvussa neljä, elintarvikkeet, määrittellään elintarvikkeiden merkitys ravintolaryhmälle sekä niihin liittyviä ominaisuuksia. Seuraavassa luvussa laatu tarkastellaan ravintolaryhmän omia laatumääritelmiä. Elintarvikkeiden laatua tarkastellessa on nimetty ne ominaisuudet, jotka koetaan laadunmäärittämisen kannalta tärkeiksi. Ravintolaryhmän laatuun vaikuttavia tekijöitä ja tiettyjä raaka-aineita on tarkennettu. Osiossa lait ja asetukset kerrotaan ravintolaryhmän periaatteista sekä vastuualueista työtehtävien mukaisesti. Luvussa muut vaatimukset tarkastellaan ravintolaryhmän muita elintarvikkeille sekä niiden parissa toimiville määritelmiä vaatimuksia. Nämä tukevat yrityksen vahvoja arvoja.

Luvussa viisi, elintarvikkeiden päivittäisosto-ohjeistus, avataan ryhmittäin ja tavarantoimittajittain käytänteitä ja sovittuja pelisääntöjä. Luku jakaantuu alalukuihin: päivittäistavaratukku, kahvipaahtimo, kalatukku, vihannestukku, liha- ja riistatukut, suklaatuotteet ja leipomo sekä yksittäis- ja kertaostot. Ohjeistukseen on koottu tilattavat elintarvikkeet, toimitus- ja tilausrytmit, sekä mahdolliset toimitusmaksut ja huomioitu logistinen prosessi kokonaisuutena. Jokainen luku käsittelee ne erityisvaatimukset, mitä kussakin ryhmässä tai tavarantoimittajaan liittyen on. Luvuittain on käsitelty myös tulevaisuuden mahdollisuudet ryhmän tai tavarantoimittajan kanssa.

Opinnäytetyön tuotoksen, elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen käyttökelpoisuuden arviointia varten ravintolaryhmän toimitusjohtaja tutustui ohjeistukseen 15.10.2013. Toimitusjohtaja arvioi elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen olevan monilta osin toimiva myös muut kuin pelkästään elintarvikeostot huomioiden. Toimitusjohtajan mukaan ohjeistuksessa on analysoitu yrityksen toiminnot ja elintarvikeostot sekä huomioitu hyvin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet sekä niiden vaikutus ostotoimintaan. Ravintolaryhmä voi käyttää osto-ohjeistusta helpottamalla kokonaisuuden hallintaa sekä tulevaisuuden perehdyttämisessä. Osto-ohjeistuksessa olevat muutosehdotukset voidaan osittain harkita toteutettavan tulevaisuudessa. (Toimitusjohtaja 2013.) Elintarvikkeiden osto-ohjeistus esiteltiin pintapuolisesti yrityksen johtoryhmälle ja ACE-tasolle 23.10.2013. Päällimmäiseksi esittelyn jälkeisistä kommentteista nousi elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen sisältämän tiedon mahdollinen hyödyntäminen yrityksen muiden ostojen hallinnassa. (Jory & ACE 2013.)

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle. Osto-ohjeistuksen rakentamisen mahdollisti ravintolan elintarvikkeiden ostotoiminnan avaaminen. Ostotoiminnan erilaiset prosessit tuli hallita sekä ymmärtää syyt, jotka johtavat tiettyihin toimintoihin. Tarkoituksena oli selvittää myös elintarvikkeiden laatuvaatimukset. Tavoitteena oli selvittää ravintolaryhmän liikeideaan ja toimintaympäristöön liittyvät vaatimukset sekä niiden vaikutus yrityksen elintarvikkeiden ostotoimintaan. Opinnäytetyön päätarkoitus, elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen luominen ravintolaryhmälle helpottaisi elintarvikkeiden laadunvarmistamista, yhtenäisten toimintatapojen selkeyttämistä sekä tulevaisuuden perehdyttämistä.

Opinnäytetyö jakautui kahteen osioon ja alkoi elintarvikkeiden ostotoiminnan ja elintarvikkeiden teorialla. Lähteinä tähän osioon oli käytössä kirjoja, julkaisuja ja internetsivustoja. Ostamisen teoriasta löytyy paljon teoksia, mutta ajankohtaista elintarvikkeiden laatuun ja vaatimuksiin liittyvää painettua tieteellistä kirjallisuutta ei juuri löydy, käytössä oli pääasiassa julkaisuja ja internetsivuja. Elintarvikkeiden ostotoimintojen kuvaus keskittyy ostostrategioihin, ostojen hallintaan sekä ostotoimintaan käytännössä. Elintarvikkeiden teoriaosuudessa kerrotaan elintarvikkeiden laadun merkityksistä ja määritelmästä, elintarvikelaista ja turvallisuudesta sekä elintarvikkeiden muista vaatimuksista. Opinnäytetyön toinen osio, elintarvikkeiden ostotoimintojen kehittäminen ravintolaryhmälle, kuvaa ohjeistuksen tekemisen ja käytetyt menetelmät empiirisen tiedon hankkimiseen. Opinnäytetyötä varten haastateltiin ravintolaryhmän johtoryhmän jäsentä, jotta saataisiin tietoa laadun merkityksestä, yrityksen omista laatuvaatimuksista sekä liikeidean tuomista laatuvaatimuksista ravintolaryhmällä. Neljä elintarvikkeita tilaavaa esimestä haastateltiin sekä ravintolaryhmältä ja muilta toimijoilta, että saataisiin selville ostotoiminnan ja elintarvikkeiden laatuvaatimusten merkitys käytännössä. Opinnäytetyötä varten benchmarkattiin muiden ravintoloiden ja kilpailijoiden ostotoimintaa ja laatuvaatimuksia sekä pohdittiin niiden merkityksiä. Ravintolaryhmän ostotoimintaa sekä elintarvikkeiden laatuun liittyviä toimia havainnointiin ja analysoitiin yrityksen sisäisessä käytössä olevia raportteja. Opinnäytetyöhön käytetyt raportit ja niiden analysointi sisältyy elintarvikkeiden osto-ohjeistukseen ravintolaryhmälle. Opinnäytetyön aiheesta johtuen lopputulos jää ravintolaryhmän, eikä ole julkinen. Jatkotoimenpide-ehdotukset ovat kirjattuna elintarvikkeiden osto-ohjeistuksessa ravintolaryhmälle ja opinnäytetyöhön kirjattiin toimeksiantajan mielipiteet ohjeistuksesta.

Vaikka opinnäytetyössä ei varsinaisesti tarkasteltu ostotoiminnan kustannus- tai tulosvaikutuksia, se oli taustalla osana kokonaisuutta. Pystyäkseen luomaan elintarvikkeiden osto-ohjeistuksen, sekä ymmärtääkseen ostotoiminnan vaatimukset ja sen mahdolliset vaikutukset laatuun, oli tarpeellista käsittää ostotoiminta kokonaisuutena. Kustannus- tai tulosvaikutusten

ymmärtäminen helpotti kokonaisuuden kokoamisessa, muun muassa hankittavien tuotteiden ryhmittelyn (Kuvio 3) merkityksen ymmärtämisestä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi alkutalvesta 2013 ja monen mutkan sekä rönsyilyjen jälkeen huhtikuussa 2013 työlle alkoi muodostua selkeä suunta. Aiheen rajaaminen toi tiettyjä vaikeuksia, ostotoiminta aiheena on laaja ja opinnäytetyön tuli olla mahdollinen toteuttaa. Oma mielenkiinto aiheeseen vei välillä mukanaan ja ohjasi työn useamman kerran sivuraiteille. Syksyllä 2013 opinnäytetyön toiminnallinen osuus alkoi hioutua yhteen ja toteutui etukäteen suunniteltua laajempaa kokonaisuutena, joka näin ollen on toimivampi ja kattavampi. Aloittaessani työni keittiötoimenpäällikkönä ravintolaryhmällä elintarvikkeiden osto-ohjeistus analysointineen olisi nopeuttanut kokonaisuuden hahmottamista ja työhön perehdyttämistä.

Totuttujen toimintatapojen muutoksella ja mahdollisesti uusien tilaustapojen käyttöönotolla olisi mahdollista tehostaa toimintaa. Alalla panostetaan enenevässä määrin tavarantoimittajayhteistyöhön, kehitetään uusia tuotteita sekä toimintatapoja ja näin toimimalla myös luodaan pitkiä kumppanuussuhteita. Raaka-aineiden jatkuva hinnannousu on jo aikaa sitten havahduttanut alalla toimivat pohtimaan vaihtoehtoisia raaka-aineita, kuten perinteiseen ravintolaruokaan aiemmin kuulumattomia edullisempia ruhonosia. Kuitenkin hinnannousun tulisi laittaa pohtimaan omaa toimintaansa eri näkökulmasta ja ratkaisemaan yrityskohtaisesti kysymyksen kuinka omilla toimintatavoilla voi vaikuttaa kokonaiskustannuksiin. Ravintola-alalla haastavia aikoja ja onnistuneella ostotoiminnalla voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus.
- Gadde, L-E. & Håkansson, H. 2001. Supply network strategies. Chichester: Wiley.
- Gray, D. E. 2009. Doing research in the real world. Los Angeles: Sage.
- Harvey, M., McMeekin, A. & Warde, A. 2004. Qualities of Food. Manchester: Manchester University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Patterson, J. G., Keppler, K. & Mapson, R. 1995. Benchmarking Basics: Looking for a Better Way. Boston: Course Technology.
- Ritvanen, V. 2008. Purchasing and supply management capabilities in Finnish medium-sized enterprises. Lappeenranta: Digipaino.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen b to b prosessi. Espoo: Hakapaino.
- Shapiro, J. 2009. Benchmarking the benchmarks. HR Magazine. 4/2010. 43-46.
- Stapenhurst, T. 2009. The benchmarking book. A how-to-guide for best practice for managers and practitioners. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pullman, M & Wu, Z. 2012. Food supply chain management. Economic, social and environmental perspectives. New York: Routledge.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus.

## Sähköiset lähteet

A&S Ravintolat. 2013. Luettu 14.4.2013. [www.asrestaurants.com](http://www.asrestaurants.com)

Elintarvikeasetus. 1.2.2002. Luettu 7.10.2013.  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:FI:PDF>

Elintarvikelaki. Finlex. 2013. Luettu 12.1.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2006-2012. Luettu 11.2.2013. [www.evira.fi](http://www.evira.fi)

Laatuketju. 2013. Luettu 12.2.2013.

[http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/pdf/LAATUTYELINTARVIKETJUSSA\\_elokuu2011s\\_uojattu3.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/pdf/LAATUTYELINTARVIKETJUSSA_elokuu2011s_uojattu3.pdf)

Kauppalehti. 2013. Luettu 12.1.2013.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120601/13396849870590>

Luomuliitto. 2013. Luettu 11.7.2013.

<http://www.luomuliitto.fi/lausunto-valtioneuvoston-selonteko-elintarviketurvallisuudesta/>

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. 2011. Mistä suomalainen ruokaketju voi olla ylpeä? Näkemyksiä suomalaisen ruokaketjun lisäarvotekijöistä. Luettu 21.5.2013.

<http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu15.pdf>

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry. Taskutilasto. 2012. Luettu 7.10.2013.

<http://mara.fi/ext/cms3/attachments/taskutilasto-2012.pdf>

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry. 2013. Luettu 23.10.2013. <http://www.mara.fi/mara-matkailu-ja-ravintola-ala-ahtaalla-myynt/>

ProHankinta, 1999. Luettu 6.9.2013. [www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi)

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 2013. Luettu 14.4.2013.

[http://www.sfs.fi/files/433/iso\\_and\\_food](http://www.sfs.fi/files/433/iso_and_food).

Teknologian tutkimuskeskus VTT. 2013. Luettu 2.8.2013.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>

Tilastokeskus. Px-Web-tietokanta. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 2012, ennakko. 2013. Luettu 18.10.

[http://193.166.171.75/database/StatFin/yri/matipa/matipa\\_fi.asp](http://193.166.171.75/database/StatFin/yri/matipa/matipa_fi.asp)

Julkaisemattomat lähteet

A&S Ravintolat. Manuaali. 2013.

A&S Ravintolat. Ostoraportit. 2013.

A&S Ravintolat. Sisäiset raportit. 2013.

A&S Ravintolat. Tavarantoimittajasopimukset. 2013.

Huttunen, M. 2013. Palvelu- ja elämispäällikön haastattelu. A&S Ravintolat. Helsinki. Jory & ACE. 2013. A&S Ravintolat. Helsinki.

Esimies 1 (E1). 2013. Elintarvikkeita tilaavan esimiehen haastattelu. Helsinki.

Esimies 2 (E2). 2013. Elintarvikkeita tilaavan esimiehen haastattelu. Helsinki.

Esimies 3 (E3). 2013. Elintarvikkeita tilaavan esimiehen haastattelu. Helsinki.

Esimies 4 (E4). 2013. Elintarvikkeita tilaavan esimiehen haastattelu. Helsinki.

Tainio, S. 2013. Toimitusjohtajan kommentointi. A&S Ravintolat. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Ravintolaryhmän arvot (A&S Ravintolat 2013). .....	9
Kuvio 2: Ravintolaryhmän organisaatio (A&S Ravintolat 2013). .....	10
Kuvio 3: Elintarvikeostojen laadunvarmistaminen (A&S Ravintolat 2013). .....	11
Kuvio 4: Ostojen vaikutukset kilpailukykyyn (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25). .....	12
Kuvio 5: Ostotoiminnan prosessit (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 65). .....	14
Kuvio 6: Ostotoiminnan strategiatekijät (mukaillen Ritvanen & Koivisto 2007, 142). .....	15
Kuvio 7: Ostettavien tuotteiden ryhmittely (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118). .....	17
Kuvio 8: Logistinen prosessi (Sakki 2003, 25). .....	18
Kuvio 9: Laatu elintarvikeketjussa (Laatuketju 2011). .....	20
Kuvio 10: Ruoan toimitusketju (mukaillen Pullman & Wu 2012, 2). .....	22
Kuvio 11: Elintarvikeketjun vastuullisuuden ulottuvuudet (MTT 2011). .....	23

## Liitteet

Liite 1:Kysymyksiä johtoryhmän jäsenelle .....	41
Liite 2: Kysymyksiä esimiehille. ....	42
Liite 3: Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 2012 Px-Web-tietokannasta, ennakko.....	43
Liite 4: Muiden ravintoloiden internetsivustoilla ja ruokalistoilla ilmenevä pientuottajayhteistyö ja raaka-aineiden alkuperä.....	44
Liite 5: Elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle .....	45



Liite 1:Kysymyksiä johtoryhmän jäsenelle

1. Kuka määrittelee laadun A&S Ravintoloilla?

---

---

2. Mihin asioihin kiinnitetään huomiota laatua määrittellessä?

---

---

3. Kuinka hyvin mielestäsi laatuvaatimukset ovat henkilökunnalla tiedossa?

---

---

4. Kuinka mielestäsi henkilökunta kokee laadun?

---

---

5. Minkälaisena pidät asiakkaiden kokemaa laatua?

---

---

6. Mitataanko laatua ja jos mitataan, kuinka?

---

---

7. Mitkä asiat mielestäsi luovat haasteita laatuvaatimusten täyttämiseksi?

---

---

8. Minkälaisena pidät kilpailijoiden kokonaislaatua?

---

---

9. Jotain muuta?

---

---

Liite 2: Kysymyksiä esimiehille.

1. Minkä asioiden koet vaikuttavan eniten lopputuotteen laatuun ostoja / tilauksia toteuttaessa?

---

---

2. Mitkä seikat koet suurimmiksi haasteiksi tavaran ostojen / tilausten toteuttamisessa?

---

---

3. Kuinka koet ostojen / tilausten vaikuttavan lopputuotteen laatuun?

---

---

4. Kuka määrittelee laadun?

---

---

5. Mihin asioihin kiinnität huomiota laatua määrittellessäsi?

---

---

6. Mitkä asiat luovat haasteita laatuvaatimusten täyttämiseksi?

---

---

7. Missä onnistutaan (ostoprosessi - laatu)?

---

---

8. Mitä tekisit toisin korkeamman laadun saavuttamiseksi?

---

---

9. Minkälaisena pidät kilpailijoiden laatua?

---

---

10. Jotain muuta?

---

---

## Liite 3: Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 2012 Px-Web-tietokannasta, ennakko

Majoitus- ja  
ravitsemistoiminnan  
tilinpäätöstiedot 2012,  
ennakko (TOL2008)

		2012*
		Pk-yritykset
56 Ravitsemistoiminta	TULOKSEN MUODOSTUMINEN	
	Liikevaihto	3380997
	Liiketoiminnan muut tuotot	63874,023
	LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	3444871,52
	Aine- ja tarvikkeikäyttö	-1343413,34
	Ulkopuoliset palvelut	-106485
	Palkat ja henkilösivukulut yhteensä	-911399
	KÄYTTÖKÄTE	164967,246
	LIIKETULOS	68785,849
	NETTOTULOS	7652,99
	KOKONAISTULOS	21105,74

Liite 4: Muiden ravintoloiden internetsivustoilla ja ruokalistoilla ilmenevä pientuottajayhteistyö ja raaka-aineiden alkuperä

Ravintola	Ruokalista	Internetsivut
Aino	x	
Alia		
Bellevue		
Boathouse		
Graniittilinna	x	x
Kasakka		
Kellarikrouvi		
Juuri	x	x
Lappi		
Lasipalatsi	x	x
NJK		x
Nokka	x	x
Sunn		
Särkänlinna		
Troikka		
Töölönranta		

## Liite 5: Elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle

1	Elintarvikkeiden ostostrategia .....	3
1.1	Muut strategiat .....	4
1.2	Tietojärjestelmä .....	6
1.3	Henkilöstön / organisaation kehityksenmuutos .....	6
1.4	Make or buy- päätökset ja seuraukset .....	7
1.5	Kysyntämarkkinat .....	8
1.6	Kustannustrendit .....	9
1.7	Kilpailijoiden ostostrategiat .....	9
1.8	Ennustetut muutokset .....	10
1.9	Toimittajien kehittäminen .....	11
1.10	SWOT .....	13
2	Ostojen hallinta .....	17
2.1	Ostot taloudellisen merkityksen perusteella jaoteltuna .....	18
2.3	Ostot kilpailun luonteen perusteella jaoteltuna .....	20
2.4	Ostot elintarvikkeiden erityispiirteiden perusteella jaoteltuna .....	20
3	Logistinen prosessi ja päivittäistilaukset .....	21
4	Elintarvikkeet .....	23
4.1	Laatu .....	23
4.2	Lait ja asetukset .....	24
4.3	Muut vaatimukset .....	25
5	Elintarvikkeiden päivittäisosto-ohjeistus .....	26
5.1	Päivittäistavaratukku .....	26
5.3	Kahvipaahtimo .....	27
5.2	Kalatukku .....	29
5.3	Vihannestukku .....	31
5.4	Liha- ja riistatukut .....	32
5.5	Suklaatuotteet ja leipomo .....	34
5.6	Yksittäis- ja kertaostot .....	35