

Marko Hynynen

# TAPAS-RAVINTOLAN JA -BAARIN RUOKALISTAKEHITYS

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (amk)

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	restonomi (amk)
Tekijä/Tekijät	Marko Hynynen
Työn nimi	Tapas-ravintolan ja -baarin ruokalistakehitys
Toimeksiantaja	Suomen MK Ravintolat Oy
Vuosi	2023
Sivut	26 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja	Eeva Koljonen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia tapas-ruokalista Suomen MK Ravintolat Oy:n käyttöön. Yritys on selvittämässä mahdollisuuksia avata tapas-tarjontaan keskittyvä ravintola tai baari Jyväskylän alueelle. Laadittu tapas-lista ei tule sellaisenaan käyttöön, vaan toimii pohjana ja muotoutuu lopullisen liikeidean mukaan tulevan ravintolan tai baarin tarpeisiin.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka pääpaino on tuotekehityksessä, ruokalistasuunnittelussa ja raaka-aineiden hallinnassa. Näihin osa-alueisiin perehdyttiin ensin teoreettisesti. Toiminnallisessa osuudessa valittiin ensin annokset ja valmistettiin ne sekä laadittiin annoskortit katelaskelmineen.

Annoksia testatessa ja lopullista valintaa tehdessä huomioitiin raaka-aineiden monipuolinen käyttö ja hävikin minimoiminen. Myös mahdollisuuksiin hyödyntää lähituotantoa kiinnitettiin huomiota. Katelaskennassa huomioitiin kiihtynyt inflaatio eli käytetään viimeisimpiä saatavilla olevia raaka-ainehintoja.

Annokset testattiin syksyn 2022 aikana ammattikeittiössä. Raaka-aineet valikoitiin Kespro Oy:n valikoimasta, koska tämän kanssa oli jo valmiiksi toimitussopimukset. Testikierroksen lisäksi osa annoksista valmistettiin uudelleen ja tehtiin korjauksia raaka-ainesuhteisiin tai valmistustapaan. Annoskortit laadittiin Jamix-tuotannonohjausjärjestelmässä. Annoskortit ovat toimeksiantajan, Suomen MK Ravintolat, Oy:n omaisuutta ja ovat toimeksiantajan hallussa.

**Asiasanat:** tapas, tuotekehitys, raaka-aine, katelaskenta

Degree title	Bachelor of Hospitality Management
Author (authors)	Marko Hynynen
Thesis title	Tapas restaurant and bar menu development
Commissioned by	Suomen MK Ravintolat Oy
Time	2023
Pages	26 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Eeva Koljonen

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to prepare a tapas menu for the use of Suomen MK Ravintolat Oy. The company is investigating the possibilities of opening a restaurant or bar focusing on tapas in the Jyväskylä area. The prepared tapas list will not be used as such but serves as a basis and will be shaped according to the final business idea to the needs of the future restaurant or bar.

The work is a functional thesis, the focus of which is product development, menu planning and raw material management. These areas were first explored theoretically. In the functional part, the portions were first selected and prepared, and the portion cards were drawn up with their calculations.

When testing the portions and making the final selection, the versatile use of raw materials and the minimization of wastage were considered. Attention was also paid to the possibilities of utilizing local production. Accelerated inflation was considered in the margin calculation, i.e., the latest available raw material prices are used.

The portions were tested during the autumn of 2022 in a professional kitchen. The raw materials were selected from the assortment of Kespro Oy because there were already delivery agreements with this company. In addition to the test round, some of the portions were prepared again and corrections were made to the ratio of raw materials or the method of preparation. The portion cards were prepared in the Jamix production control system. The portion cards are the property of the client, Suomen MK Ravintolat Oy, and are not publicly available.

**Keywords:** tapas, product development, raw material, profit calculation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TAVOITE JA TOIMEKSIANTAJA .....	6
3	ESPANJAN RUOKAKULTTUURI .....	7
3.1	Espanjan ruokakulttuurin historiaa.....	7
3.2	Tapas & pintxo espanjalaisessa ruokakulttuurissa .....	8
4	RUOKATUOTANTOPROSESSI .....	10
4.1	Tuotekehitys .....	12
4.2	Ruokalistasuunnittelu.....	13
5	RAAKA-AINEIDEN HANKINTA JA VASTUULLISUUS.....	14
5.1	Raaka-aineiden hankinta .....	14
5.2	Kestävä kehitys.....	15
5.3	Tavarantoimittaja .....	16
6	RAAKA-AINEISTA ANNOKSIKSI .....	17
6.1	Ruokalistan kokoaminen.....	18
6.2	Tuotannonohjausjärjestelmä.....	20
6.3	Annoskortti ja katelaskenta.....	20
6.4	ABC-analyysi .....	23
7	TULOSTEN POHDINTAA JA PALAUTETTA .....	23
	LÄHTEET.....	25
	KUVALUETTELO .....	26
	LIITTEET .....	26

## 1 JOHDANTO

Aiheen valinta perustui toimeksiantajan tarpeeseen jatkokehittää uutta liiketoimintasuunnitelmaa ja erityisesti siihen liittyvää ruokatuotetta. Tulevaksi ruokatuotteeksi oli ennalta valittu tapas-painotteinen ruokalista. Tapas-listan kehittämisen kriteereinä oli monipuolisuus ja muokattavuus. Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelma oli laadittu muokkautuvaksi, mahdollistaen niin tapas-ravintolan kuin tapas-baarin avaamisen. Tulevan liikehuoneiston sijainti määrittelee valittavan konseptin.

Tapas-listan kehittämisessä haluttiin painottaa kustannustehokkuutta, hävikin vähäisyyttä, mahdollista lähituotantoa sekä huomioida erikoisruokavaliot. Lisäksi huomioitiin myös pitkälle viedyn esivalmistuksen vaikutus esille laitton helppoutteen kiireaikoina. Myös salihenkilökunnan on mahdollista laittaa annokset esille. Tapas-listan kehittämisessä huomioitiin ammattitaitoisen keittiöhenkilökunnan rekrytoinnin haasteet tällä hetkellä.

Korkea inflaatio ja siihen liittyvä hintojen nousu aiheuttaa haasteita kaikkien ravintoloitsijoiden toimintaan. Kustannustehokkaammat tavat toimia ja raaka-aineiden hyödyntäminen kokonaisuudessaan nousevat entistä tärkeämmäksi.

## 2 TYÖN TAVOITE JA TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja on Suomen MK Ravintolat Oy. Yritys on perheeni omistuksessa mutta itse en työskentele yhtiössä muuten kuin satunnaisesti erilaisissa tapahtumissa apuna noin 10 kertaa vuodessa. Nykyisin yhtiöllä on olutravintola Pub Lucky Jyväskylän keskustan tuntumassa, Kirkkopuistossa. Pub Lucky on ollut omistuksessamme noin 9 vuotta. Liiketoiminnan kehitys on ollut positiivista kaikilla osa-alueilla COVID-19-pandemiaan asti. Viimeisen kolmen vuoden aikana ravitsemistoimintaan kohdistuneet rajoitukset ovat olleet taloudellisesti raskaita mutta yritys luottaa tulevaisuuteen tämänhetkisestä epävarmasta taloustilanteesta huolimatta.

Aihe on ajankohtainen koska yrityksellä on suunnitelmissa perustaa uusi osakeyhtiö kahden sijoittajan kanssa. Perustettavan yhtiön suunnitelmana on perustaa tapas-ravintola tai -baari vuosien 2023–24 aikana Jyväskylään. Liiketoimintasuunnitelmaa on laadittu ottaen huomioon molemmat mahdolliset konseptit. Työn tavoitteena on laatia ruokalista, joka toimii pohjana molemmille konsepteille. Tapas-baarikonseptissa valitaan yksinkertaisimmat ja mahdollisesti ilman valmistuskeittiötäkin valmistettavat annokset. Tapas-ravintolakonseptiin puolestaan tullaan lisäämään joitakin enemmän perinteisiä pääruoka-annoksia, joita ei vielä sisällytetty kehittämistyöhön vaan niihin palataan tarpeen mukaan.

Ruokalistan tuotekehitystyössä huomioitiin raaka-aineiden korkeaa käyttöastetta, vastuullisuutta, erikoisruokavalioihin sopivuutta sekä esille laiton helpoutta myös kiireaikoina. Lisäksi huomioitiin annosten esille laitto osin myös salihenkilökunnan toimesta. Myös annoksien raaka-ainekustannukset ja keskimääräiset kateprosenttitalvoitteet selvitettiin. Vastuullisuus nostettiin raaka-aineiden hankinnan yhdeksi kriteeriksi koska haluamme kertoa tuleville asiakkaille avoimesti tuotteidemme alkuperästä. Suomen MK Ravintolat Oy:lle on laadittu vastuullisuussuunnitelma, jonka toteuttaminen aloitettiin tammikuussa 2023.

Tuotekehitystyöhön lisäkseni osallistuivat tulevat sijoittajat ja Suomen MK Ravintolat Oy:n toimitusjohtaja. Kaikki kolme lisäkseni tuotekehitykseen osallistu-

nutta henkilöä ovat matkailleet paljon eri puolilla maailmaa ja ovat eri ruokakulttuureista kiinnostuneita. Kaikkia heitä yhdistää innostus espanjalaista ruokakulttuuria ja erityisesti tapas-kulttuuria kohtaan. Tapas-kulttuurissa heitä viehättää makujen moninaisuus, yhdisteltävyys ja rentous. Kaksi tuotekehitystii-min jäsentä asuu osan vuodesta Espanjassa, joten vertailupohjaa aitoihin paikallisiin makuihin oli saatavilla.

Käytännössä toimimme niin, että minä valmistin annokset ja muut työryhmän jäsenet tulivat arvioimaan tuotoksia. Näin saimme neljän henkilön mielipiteen annosten mausta, rakenteesta ja toimivuudesta ruokalistalla. Lopputuotoksena oli valmis tapas-ruokalista ja annoskortit katelaskelmineen jokaisesta ruokalajista.

### **3 ESPANJAN RUOKAKULTTUURI**

Espanjaa voi kutsua eurooppalaisen ruokakulttuurin risteysasemaksi. Historiallisten tapahtumien vaikutuksesta maan kautta eurooppalaiseen ruokaperinteeseen on levinnyt yleiseurooppalaisiksi muuttuneita ruokakulttuurin perinteitä. Maa on vastavuoroisesti ollut välittäjänä eurooppalaisen ruokaperinteen leviämässä maailmalle. (Takala ym. 2006, 6.)

#### **3.1 Espanjan ruokakulttuurin historiaa**

Rooman imperiumin aikana oliiviöljy, viini ja leipä vakiinnuttivat asemansa espanjalaisen keittiön peruselementteinä. Maurien valtakausi (noin 700–1450 jKr.) oli erityisen merkityksellinen espanjalaiselle ruokakulttuurille. Tänä aikana muslimit, juutalaiset ja kristityt loivat osin yhteisen ruokakulttuurin. Andalusiassa maurit toivat Eurooppaan arabien tavan syödä ruokalajit tietyssä järjestyksessä, tämä loi pohjan nykyaikaiselle ruokalajijärjestykselle. (Takala ym. 2006, 6–9.)

Kristitty katollinen Espanja sai alkunsa 1400-luvun lopussa. Löytöretkien aikakaudella Uudesta Maailmasta kulkeutui uusia raaka-aineita espanjalaiseen keittiöön esimerkiksi tomaatti, peruna, suklaa ja chili. Kaikki nämä ovat nykyään kiinteä osa espanjalaista ruokakulttuuria. Kolmen suuren uskontokunnan muodostamassa yhteiskunnassa ruokakulttuuri jatkoi kehittymistään, osin yhtenäistyi ja osin eriytyi. Juutalaisten ja islaminuskoisten kieltäytyminen sianli-

han syönnistä mahdollisti kristittyjen omien sianliharuokien kehittymisen. Toisaalta juutalaisen perinteen mukaiset jälkiruoat yleistyivät ja ne ovat monien nykyisten jälkiruokien taustalla. (Takala 2006, 6–9.)

Espanjalaiset keittiösuuntaukset jakautuvat alueellisesti, joilla on kaikilla omat historialliset ja maantieteelliset erityispiirteet. Alueellisia keittiöitä yhdistää hyvien raaka-aineiden yksinkertainen valmistaminen. (Takala ym. 10.) Ruokakulttuurin kannalta tärkeimpiä maantieteellisesti erottuvia alueita ovat Andalusia, Kastillia, Galicia, Katalonia ja Välimerellä Mallorca sekä Atlantilla sijaitsevat Kanariansaaret. (Harvilahti-Rautonen ym. 2000, 92.)

### 3.2 Tapas & pintxo espanjalaisessa ruokakulttuurissa

Tapas on Andalusian alueelta peräisin oleva pieni ruoka-annos. Sana *tapas* on johdettu espanjan kielen verbistä *tapar*, peittää. Yhden perimätiedon mukaan tapas-perinne sai alkunsa Kastillian kuninkaan Alfonso X:n toivuttua sairaudesta juomalla viiniä ja syömällä pieniä ruoka-annoksia varsinaisten aterioiden välissä. Kokemuksen innoittamana kuningas kielsi tavernoja tarjoamasta asiakkaille viiniä, jos sen kanssa ei nautittu pientä välipalaa eli tapaa. (Beresford ym. 2014, 7.) On myös tarina, jonka mukaan Andalusianssa oli tapana tarjoilla viinilasini päällä lautasella pientä syötävää ja samalla estettiin hyönteisten pääsy viinilasiin. (Bellefontaine ym. 2007, 4.)

Tarinat ovat tarinoita ja totuus tapasten alkuperästä jäänee arvoituiseksi ikuisiksi ajoiksi (kuva 1).



Kuva 1. Tapas-annoksia (<https://valencia-tapas.de/gallery/impressionen>)



Pintxot ovat alun perin kotoisin Pohjois-Espanjasta, Baskialueelta. Sana pintxo on johdettu baskikielen sanasta piikki. Pintxot ovat yleensä pienen leipäpalan päälle hammastikulla koottuja suupaloja (kuva 2). (A brief history of pintxos, the Basque country's favourite snack.)



Kuva 2. Pintxoja (A brief history of pintxos, the Basque country's favourite snack)

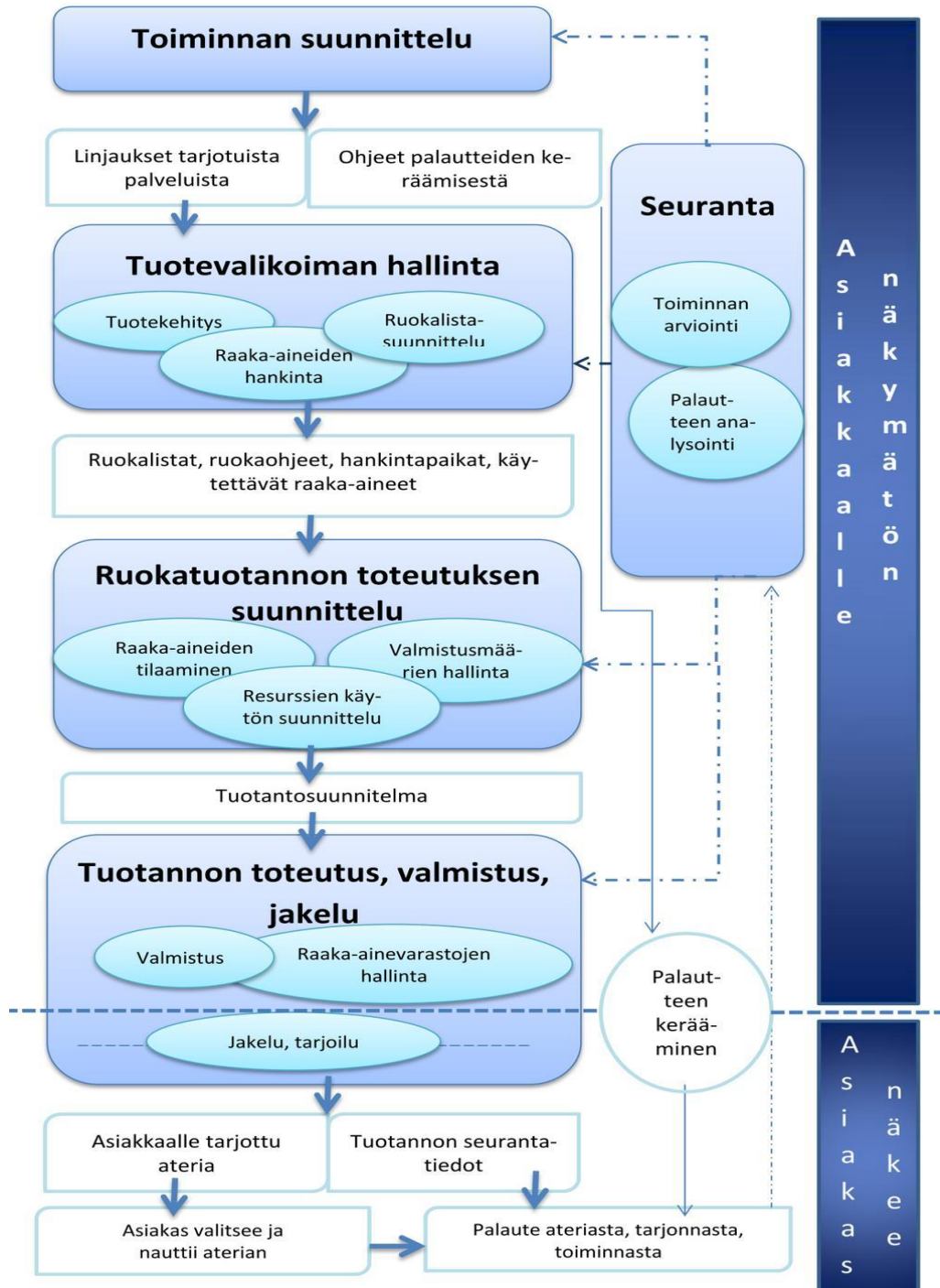
Tapasten ja pintxojen raaka-aineet ovat pitkälti samanlaisia. Nykyään molempia tarjoillaan ympäri maata ja maailmaa usein paikallisia raaka-aineita hyödyntäen. Tässä työssä keskitytään tapaksiin tulevan liikeidean mukaisesti. Tapaksia nautitaan usein kevyenä naposteltavana viinilasillisen kanssa mutta nykyään usein myös kokonaisena ateriana. Aterialla usein tilataan tapa-annoksia ja racion-annoksia. Tapas-annos on pieni, yhden hengen makupala mutta racion-annoksesta riittää jaettavaa pienelle seurueelle. Tapasten raaka-aineet vaihtelevat kasviksista ja sienistä juustoihin, erilaisiin lihoihin sekä meren antimisiin. Usein annokset ovat hyvin yksinkertaisia raaka-aineiltaan ja valmistustavoiltaan mutta lämpimissä tapaksissa on myös vaativampia annoksia.

Horillon ym. (2011,8) mukaan esivalmistelu on tapaksien valmistamisessa ja tarjoilussa ensiarvoisen tärkeää. Usein yksinkertainenkin tapas-annos vaatii esivalmistelua, esimerkiksi paahdetut ja marinoitut paprikat. Paahtaminen tapahtuu ennakkoon ja paprikat saavat olla marinadissa mielellään ainakin vuorokauden. Näin toimien voidaan jaksottaa valmistusprosessia. Annokset tarjoillaan joko kylminä tai lämmitettyinä. Näin myös kiireaikoina ravintolan henkilökunta pystyy toimittamaan ripeästi tilatut annokset.

#### 4 RUOKATUOTANTOPROSESSI

Lammen ym. (2009, 17) mukaan ruokatuotannon prosessit ovat ruuanvalmistuksen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan liittyviä prosesseja. Pääprosesseja ovat toiminnan suunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja seuranta.

Ruokatuotantoprosessia voidaan kuvata seuraavalla kaaviolla (Kuva 3).



Kuva 3. Ruokatuotantoprosessin muodostuminen (Taskinen 2007, 51)

Työssäni paneuduttiin pääsääntöisesti seuraaviin: tuotekehitys, ruokalista-suunnittelu ja raaka-aineiden hankinta.

Ahosen ym. (2009,70) mukaan liikeidea ja toiminta-ajatus määrittelevät, millainen ruokatuote missäkin toimipaikassa on käytössä.

Ruokatuotteen valintaa vaikuttavat:

- keittiön tyyli
- valittu palvelun ja ruoanvalmistuksen laatutaso ja määrä
- tärkeimmät raaka-aineet sekä ruokalajit
- tilojen ja laitteiden mahdollistamat tuotantomenetelmät
- tuotteiden jakautuminen kylmiin ja lämpimiin

Ahosen ym. (2009, 56) mielestä liikeidea on selkeä kuvaus yrityksen valitsemasta toimintatavasta menestyä valitulla liiketoiminta-alueella. Liikeideasta löytyy vastaus kysymyksiin ketä varten, mitä, miten ja millaisella imagolla toimintaa toteutetaan. Kuvauksista ilmenee yrityksen vahvuudet kilpailijoihin nähden. Liikeideat voivat vaihdella hyvinkin paljon ja se vaikuttaa suoraan ruokatuotteen rakenteeseen ja tarjottaviin ruokiin. Tämä työ pohjautuu Tapasravintolan ja -baarin liikeideaan. Vastauksena edellä mainittuihin kysymyksiin:

- Kenelle: laatutietoisille, maailmaa nähneille, aitoja makuja arvostaville
- Mitä: maukasta, aitoa espanjalaista tapas-kulttuuria
- Miten: viihtyisässä, rustiikkisessa miljöössä vilkkaalla alueella - kaupungin keskustassa
- Imago: kansainvälinen, rento, kohtuuhintainen

Lammen ym. (2009, 22) mielestä ruokalistasuunnittelu ja ateriasuunnittelu ovat sekä samanaikaisesti että peräkkäin tapahtuvaa toimintaa. Suunnittelussa voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- runkolistan suunnittelu pääraaka-aineiden ja ruokalajityypin mukaan
- ateriakokonaisuuksien suunnittelu pääruokalajin ympärille, mahdollisten alku- ja jälkiruokien valinta
- annoksiin sopivien lisäkkeiden valinta, annossuunnittelu

Tapas-ravintolan ja -baarin liikeideassa asiakkaan on mahdollista koostaa ateriansa ruokalistan tarjoamista runsaista vaihtoehtoista. Tällöin perinteinen alku-, pää- ja jälkiruoka-annos ajattelu menettää suurelta osin merkityksensä. Kun tapas-listalta valitessa ateria jaettavaksi seurueen kesken niin usein valitaan viidestä kahdeksaan erilaista annosta ja tilataan mahdollisesti lisäannoksia tarpeen mukaan. Usein annosten pöytiintarjoilujärjestys on sama kuin valmistumisjärjestys. Tapas-tarjoilussa ei kiinnitetä niinkään huomiota, että kaikki tarjoillaan samanaikaisesti vaan siihen, että kaikki annokset tarjoillaan välittömästi niiden valmistuttua. Koska tapas-tarjoilun ideana on tilata yhteisesti useampia annoksi niin kaikille on heti syötävää riippumatta annosten tarjoilujärjestyksestä.

#### 4.1 Tuotekehitys

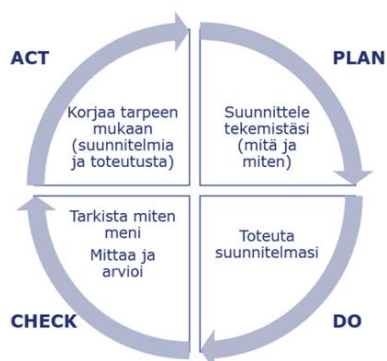
Ruokatuotteiden kehittämisen mallina voidaan käyttää Demingin jatkuvan kehittämisen PDCA-ympyrää (kuva 4), jonka mukaan tuotekehitys on jatkuvaa, kunnes tuote poistuu valikoimasta. Management Consulting Services Oy:n mukaan (MCS 2020) PDCA-ympyrä koostuu neljästä osa-alueesta: Plan, Do, Check ja Act. Osa-alueiden sisällöt:

Plan: Suunnitellaan, mitä ja miten tehdään

Do: Toteutetaan käytännössä

Check: Tarkistetaan onnistuminen, kerätään palautetta

Act: Korjataan suunnitelmia ja toteutusta



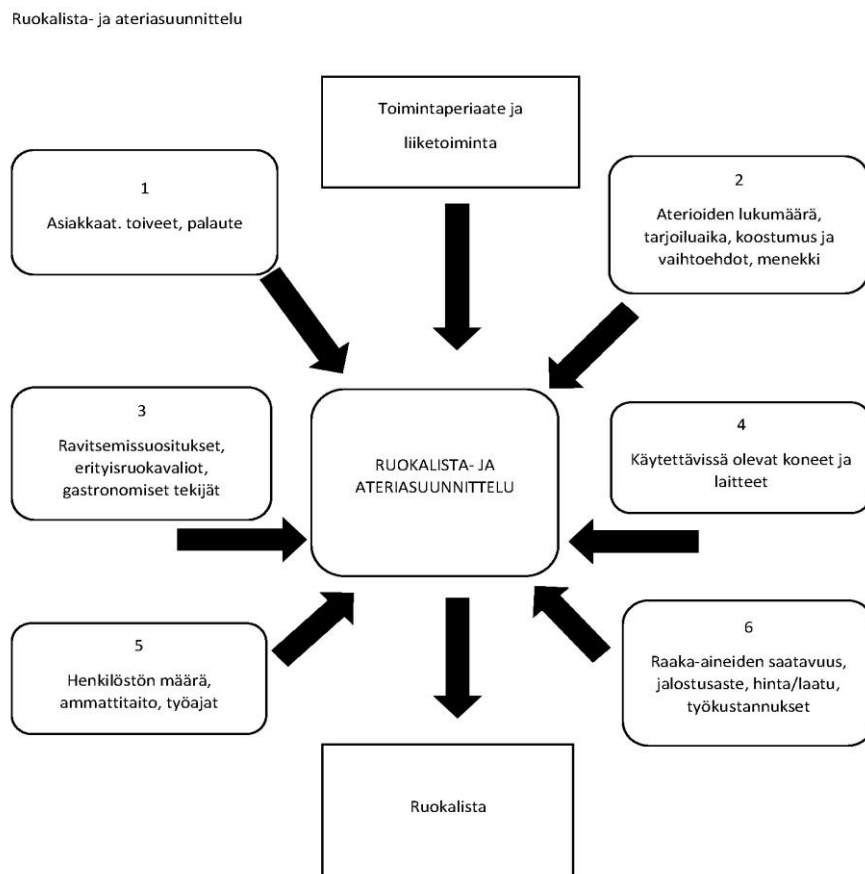
Kuva 4. Jatkuvan kehittämisen PDCA-ympyrä (www.artter.fi)

Suunnitteluvaiheessa valittiin laaja joukko erilaisia tapas-ohjeita, joista sitten karsittiin tietty määrä toteutettavaksi. Toteutusvaiheessa reseptejä muokattiin saatavilla olevien raaka-aineiden mukaan. Mallissa kerätään aktiivisesti tietoa

tuotteen mahdollisista puutteista ja kehityskohteista ja reagoidaan niihin. Tässä työssä palautteen antajina eivät vielä olleet asiakkaat vaan kehitysryhmän muut jäsenet. Heidän palautteensa pohjalta annoksia muokattiin, tarkennettiin annoskokoja ja esille laittoa.

## 4.2 Ruokalistasuunnittelu

Ruokalistan mukainen suunnittelu on ruokatuotannon toteutuksen ja keittiötyön lähtökohta. Ruokalistasuunnittelu perustuu ammattikeittiöissä toimintaajatuksen, liikeideaan sekä kohderyhmän tarpeisiin ja toiveisiin. (Lampi ym. 2009, 22.)



Kuva 5. Ruokalista- ja ateriasuunnittelu (Lampi ym. 2009, 26)

Ruokalistasuunnittelun lähtökohtana on tuloksellinen toiminta, joten suunnittelu, ennakointi ja henkilökunnan ammattitaito ovat ratkaisevia. Suunnittelussa pohditaan valmistusastetta; kannattaako joitain tuotteita ylipäätään tehdä itse vai käyttää alihankkijaa. Usein voidaan ajatella, että esivalmistusta siirretään alihankkijoille silloin, kun sillä ei ole merkitystä lopputulokseen. Kasviksia voidaan hankkia valmiiksi paloiteltuna mutta vaikkapa marinoidaan itse sen sijaan, että käytettäisiin valmiiksi marinoituja.

Henkilökunnan määrä ja ammattitaito huomioidaan ruokalistasuunnittelussa, jotta toiminta on kustannustehokasta ja pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin myös kiireaikana. Ruokalistan suunnittelussa huomioidaan myös raaka-aineiden käytettävyyys useampiin ruoka-annoksiin ja näin pyritään rajamaan erilaisten raaka-aineiden lukumäärää. Raaka-aineiden lukumäärä on oleellista varastoon sitoutuneen pääoman kuin varaston kierron hallinnassa.

## **5 RAAKA-AINEIDEN HANKINTA JA VASTUULLISUUS**

Raaka-aineiden hankintavastuullisia kanavia käyttäen on nykyaikaisen ravintolayrityksen velvollisuus. Raaka-aine- ja tavarantoimittajien sitoutuminen vastuulliseen ja läpinäkyvään toimintaan luo asiakasyritykselle turvallisen toimintaympäristön. Asiakkaat haluavat tietoa raaka-aineiden alkuperästä ja osin myös lainsäädännöllä velvoitetaan kertomaan esimerkiksi ruoanvalmistuksessa käytetyn lihan alkuperästä. Paikalisten raaka-aineiden käyttö myös edistää alueellista toimeliaisuutta.

### **5.1 Raaka-aineiden hankinta**

Lammen ym. (2009, 30) mukaan raaka-aineiden hankinta, tilaaminen ja varastointi ovat ruokatuotantoprosessin osaprosesseja ruokalista- ja ateriasuunnittelun ohella. Koska raaka-aineiden hankinta on yksi ravintolayrityksen keskeisimpiä toimintoja, niillä vaikutetaan suoraan yrityksen kannattavuuteen. Hankintatavat perustuvat yrityksen liikeideaan ja toiminta-ajatukseen. Yritysten hankintastrategiat voidaan jakaa kahteen erilaiseen tapaan: keskitetty- ja hajautettu hankintamalli. Usein yritykset kuitenkin toimivat tapojen välimaastossa yhdistellen molempia.

Keskitetty hankinta tarkoittaa hankintojen kanavoimista esimerkiksi yhdelle tai muutamalle tavarantoimittajalle. Keskitettyä hankintaa käytetään pääsääntöisesti suurissa ketjuravintoloissa ja julkisen puolen hankinnoissa. Tyypillistä keskitetylle hankinnalle on pitkät ostosopimukset ja vuosialennukset. Myös pienempien yksityisten anniskeluravintoloiden juomatuote perustuu usein myös keskitettyyn sopimukseen, usein yksi päätoimittaja panimoto tuotteille ja sopimuksien kesto keskimäärin kaksi–kolme vuotta kerrallaan, vuosialennukset ovat myös merkittävässä roolissa katteen muodostumisessa. (E-kampus 2022.)

Hajautetussa hankintamallissa ostoja tehdään useilta tavarantoimittajilta. Hajautettu hankintamalli korostuu pienien, korkeatasoisten ruokaravintoloiden kohdalla näissä usein lihalle, kalalle, kasviksille ja niin edelleen on omat toimittajat. Laadukkaita erikoistuotteita käytettäessä hajautettu toimintamalli on välttämätön. (E-kampus 2022.)

## 5.2 Kestävä kehitys

Vastuullisuus pohjautuu kestäväan kehitykseen. Kestävä kehitys koostuu ekologisesta, sosiaalisesta, kulttuurisesta, taloudellisesta vastuullisuudesta. YK:n julkaisemassa Kestävän kehityksen tavoitteet-Agenda 2030:ssä on 17 tavoitetta, jotka voidaan jakaa edellä mainittuihin vastuullisuuden osa-alueisiin (kuva 6).



Kuva 6. Agenda2030 (Suomen YK-liitto s.a.)

Ekologinen vastuullisuus huomioi luonnon monimuotoisuuden säilyttämisen lisäksi maapallon luonnonvarojen ja luonnon sietokyvyn riittävyden suhteessa ihmisen toimintaan. Sosiaalisessa vastuullisuudessa huomioidaan ihmisten tasavertaiset edellytykset perusoikeuksien toteutumiseen, mahdollisuuteen saavuttaa elämän perusedellytykset sekä osallistua kotimaansa ja kansainväliseen päätöksentekoon. Kulttuurisessa vastuullisuudessa huomioidaan kulttuurillisten asioiden kuten kielten, perinteiden ja tapojen säilyttämistä. Kulttuurisesti kestävässä kehityksessä arvostetaan monimuotoisuutta. Kaikkien ihmisten oikeuksia ja tasapainoista kasvua arvostetaan. Taloudellinen vastuullisuus ei perustu luonnonvarojen ylikulutukseen eikä velkaantumiseen. (Kestävä kehitys s.a.)

### 5.3 Tavarantoimittaja

Tavarantoimittajana yrityksellä on Kespro-ravintolatukku, joka on osa Kesko Oyj:tä. Kesko Oyj on valittu Euroopan parhaaksi toimialallaan maailmanlaajuisessa DJSI World-indeksissä (Dow Jones Sustainability World Index). Arvioinnissa huomioitiin yritysten tekemä ilmastotyö, kestävät valikoimat, toimitusketjujen seurattavuus sekä työntekijöiden terveys ja -turvallisuus. (Kesko Oyj.)

Kespro-ravintolatukussa vastuullisuusteema on jaettu osa-alueisiin, joista yrityksemme kannalta tärkeimpiä ovat seuraavat:

- Tuoteturvallisuus ja vastuullinen hankinta takaavat, että tuotteet ovat käyttäjilleen turvallisia. Toimittajan laatulupaukset täyttyvät ja että mahdollisiin epäkohtiin reagoidaan asianmukaisesti. Riskimaatoimittajien sertifiointeilla varmennetaan sosiaalisen vastuun toteutumista riskimaissa. (Kespro.)
- Ruokahävikin pienentäminen ravintoloissa parantaa myös ravintoloiden kannattavuutta. Tärkeänä osana hävikin pienentämisessä ovat oikeanlaiset pakkauskoot sekä puolivalmiit ateriakomponentit. (Kespro.)
- Kespron pientuottajayhteistyömalli tarjoaa meille mahdollisuuden tukea alueellista ruoka- ja juomatuotantoa, yrittäjyyttä ja



työllisyyttä. Toimintamalli rikastaa alueensa ruoka- ja juomakulttuurin toimeliaisuutta. Pientuottajayhteistyön kautta pystymme kertomaan tarkempaa tietoa tuotteen alkuperästä ja toimintamallin myötä yrityksellä on tuottajan kanssa suora yhteys. (Kespro.)

Kespron sitoutuminen vastuulliseen toimintaan, kattaen koko yrityksen ja yhteistyökumppanit, sopivat yrityksemme arvoihin ja tulemme jatkamaan yhteistyötä. Erityisen tärkeänä koimme mahdollisuuden hyödyntää Kespron Pientuottajat-yhteistyöverkostoa niin ruokien raaka-aineiden kuin juomatuotteiden osalta.

## **6 RAAKA-AINEISTA ANNOKSIKSI**

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin keräämällä tapas-reseptejä laajasti eri lähteistä. Lähteinä hyödynnettiin espanjalaisten tapas-ravintoloiden ruokalistoja ja alan kirjallisuutta. Materiaalia kerätessä keskityttiin helposti valmistettaviin annoksiin, koska valittujen annosten täytyy toimia myös yksinkertaisemmassa Tapas-baari konseptissa. Tavoitteena oli kerätä noin 100 erilaista reseptiä, joista sitten kokeiluun valittiin noin 50. Näistä noin 50 kymmenestä kokeillusta annoksesta 30 tehtiin annoskortit ja katelaskelmat.

Annosten kokeilut suoritettiin syksyn 2022 aikana kolmella eri kerralla ammattikeittiössä ko. ravintolan ollessa suljettuna. Valmistuksesta vastasin minä ja aiemmin mainitut henkilöt arvioivat annokset. Arvioinnin tärkeimpänä kriteerinä oli maku ja ulkonäkö. Tässä vaiheessa ei kiinnitetty huomiota raaka-ainekustannuksiin koska osin raaka-aineet hankittiin vähittäiskaupasta tukkukaupan suurten myyntierien vuoksi.

Reseptit jaoteltiin karkeasti seuraaviin alaluokkiin:

- leivät
- espanjalaiset munakkaat
- salsat, aiolit, tapenadet, hillot
- käsitellyt kasvikset, salaattit, kylmänä tarjottavat
- kinkut salamat ja chorizot
- juustot
- perunat

- lämpimät lihat
- lämpimät äyriäiset
- lämpimät kasvisruoat
- jälkiruoat

Tuotekehitystyö alkoi syksyn 2022 aikana siten, että aluksi kaikki neljä tiimin jäsentä tutkivat eri tapas-ravintoloiden ruokalistoja sekä vierailivat asiakkaina tapas-ravintoloissa - Espanjassa kuin Suomessakin. He valitsivat listoilta suosikkiannoksiansa ja toimittivat niistä kerätyn listan minulle. Minä puolestaan tutkin alan kirjallisuutta ja kokosin sitä kautta erilaisia reseptejä.

### **6.1 Ruokalistan kokoaminen**

Kerätyt noin 100 suosikkiannosta jaoteltiin edellisen kappaleen listauksen mukaisesti alaluokkiin. Jokaiseen luokkaan tuli useampia ehdotuksia, osin samoja, näistä minä valitsin 3–5 annosta per alaluokka ja etsin niille reseptit. Valittujen annosten testaus jaettiin kolmelle viikonlopulle, koska käytössämme oli sunnuntaisin suljettuna olevan ravintolan keittiö. Jokaiselle kolmelle kerralle valittiin annoksia kaikista alaluokista. Tarvittavat esivalmistustyöt tein lauantaina kotona, esimerkiksi paprikoiden paahtamisen ja niiden marinoinnin.

Sunnuntai aamupäivästä aloitin tuotteiden esivalmistelut, iltapäivästä muut ryhmän jäsenet saapuivat paikalle. Jokainen jäsen sai kyseisen päivän annoksista reseptit sekä kommentointilomakkeen (Liite1.). Seuraavaksi aloitin annoksien valmistamisen ja esille laitoin. Valmistamisessa noudatin pääpiirteittäin alaluokkien järjestystä, leivät, kastikkeet ja kylmät annokset tarjoiltiin ensin ja näiden jälkeen lämpimät annokset. Annoksia maistellessa jäsenet kirjassivat jakamiini kommenttilomakkeisiin mielipiteensä mausta, rakenteesta ja ulkonäöstä. Kun päivän annokset oli maisteltu ja arvioitu niin pisteytimme ne 1–5 asteikolla:

- 1 ei listalle
- 2 vaatii paljon muokkausta
- 3 vaatii muokkausta
- 4 vaatii hieman muokkausta
- 5 valmis listalle

Ensimmäisenä testauspäivänä valmistettiin muun muassa aioli, timjamifocaccia, perunamunakas, paahdetut ja marinoidut paprikat, Manchegojuustoa, Hamon Serrano, jättikatkaravut Pil Pil, lihapullat tomaattikastikkeessa ja churrot suklaakastikkeella. Haastavin päivän annoksista oli perunamunakkaan oikean paistolämpötilan löytäminen, perunamunakkaan tein kahteen kertaan koska ensimmäisellä kerralla paistolämpötila oli liian kuuma ja munakkaan pohja paloi. Toisella yrittämällä pohjasta tuli kauniin kullanruskea ja hyytymistä tapahtui riittävästi, jotta sain munakkaan käännettyä ehjänä. Palautekeskustelussa jaettavaksi annokseksi tarkoitettujen lihapullien koko nousi esiin, onko kaksi isompaa vai neljä pienempää lihapullaa hyvä. Testiannokseen olin tehnyt kaksi 75 grammaista lihapullaa. Lihapullien annoskoko, 150 g, kuitenkin koettiin hyväksi. Toinen keskustelua herättänyt annos oli jättikatkaravut Pil Pil. Testiannoksen tulisuus herätti keskustelua ja päätimme vähentää chilin määrää hieman. Muut annokset saivat myönteisen vastaanoton ja olivat sellaisenaan hyviä.

Toinen testipäivä olikin haasteellisempi koska silloin listalla oli muun muassa punainen mojo-kastike ja täytettyjä sinisimpukoita. Lisäksi testiin valikoitui oliivileipä, patatas bravas -tapas perunat, chorizo, Manchegolla täytetyt herkkusienet, porsaanlihavartaat juustokuminalla ja mantelikakku. Mantelikakun olin valmistanut edellisenä iltana valmiiksi. Sinisimpukoiden valmistaminen vei enemmän aikaa, kun olin ajatellut. Simpukat olivat todella hyviä mutta jatkoa varten niiden valmistustapaa pitää kehittää. Täytetyt herkkusienet ja porsaanlihavartaat olivat onnistuneita sellaisenaan. Itse tehty punainen mojo-kastike sai erityistä kiitosta palautekeskustelussa.

Viimeisenä testauspäivänä valmistin muun muassa paahdettua valkosipulileipää, balsamico marinoituja oliiveja, artisokan sydämiä limemarinointuna, sardiineja fenkolilla ja sitruunalla, pinaattitortillaa, gratinoituja sinihomejuustoetanoita, paahdettuja lampaankyljyksiä ja paahdettua vanukasta. Tämän testipäivän tärkein oppi tapahtui pinaattitortillan valmistuksessa. Reseptin mukaisesti pinaattitortilla paistettiin uunissa ja leikataan kylmänä annospaloiksi, jotka sitten lämmitetään tarjoillessa. Kokeilin ensimmäisen testipäivän perunamunakkaan valmistusta vastaavalla tavalla ja lopputulos oli onnistunut.

Testipäivien jälkeen tein yhteenvedon palautteista, joiden pohjalta valittiin annokset, joista laadittiin annoskortit.

## 6.2 Tuotannonohjausjärjestelmä

Tuotannonohjausjärjestelmänä käytettiin Jamix-keittiö järjestelmää, koska miulla oli sen käytöstä valmiiksi kokemusta. Jamix Oy on suomalainen ammatti-keittiöiden järjestelmiin keskittynyt yritys.

Keittiöjärjestelmä sisältää seuraavat osa-alueet:

- reseptiikan hallinnan
- ruokalistasuunnittelun
- katelaskennan
- tuotetilausten teon
- varastonhallinnan
- tuotetiedot, mm. allergeenit
- ravintoarvot
- CO2-laskurin
- hävikin seurannan

Suurimpien tukkujen tuotteiden tiedot asiakaskohtaisine hintoineen päivittyvät järjestelmään automaattisesti. (Jamix Oy 2020.)

Katelaskelmassa käytimme raaka-aineiden Xamkin Jamixin ostohintoja. Jonkin verran vertailin ostohintoja käytössäni olevan Kespro Oy:n tukun hintoihin. Hinnoissa oli jonkin verran eroja mutta katteen ja ajatellun ulosmyyntihinnan muodostumiseen sillä ei ollut vaikutusta.

## 6.3 Annoskortti ja katelaskenta

Raaka-ainekulut ovat kannattavuuden hallinnan kannalta yksi merkittävimmistä kulueristä. tulosvaikutuksen lisäksi raaka-ainekäytöllä on oleellinen merkitys ravintolayrityksen liikeidean mukaisen laatutason toteuttamisessa. (Heikkilä ym. 2011, 43.) Vakioruokaohjeet eli yhdenmukaiset ruoanvalmistusohjeet luovat ravintolaruoanvalmistuksen perustan. Näiden avulla varmistetaan ruoan tasainen laatu, yhtenäinen esille laitto ja taloudellisuus. Opinnäytetyössäni ruokien reseptit hankittiin keittokirjoista ja verkkojulkaisuista. Vakioinnilla reseptit muutetaan ravintolavalmistukseen soveltuviksi. (Lampi ym. 2009, 125.)

Testipäivien kokeilujen ja tehtyjen muutosten perusteella laadittiin annoskortit. Annoskortti on työväline keittiötoiminnan kannattavuuden suunnittelussa ja ylläpidossa. Annoskortilla lasketaan yksittäisten annosten raaka-ainehinta ja annoksen myyntihinta. Raaka-ainehintaan lasketaan annoksen käytettyjen raaka-aineiden hinta yhteensä. Myyntihintaan lasketaan raaka-ainehinta lisätynä päätetyllä myyntikatteella ja arvonlisäverolla. Kaikki laskelmat tehdään arvonlisäverottomilla hinnoilla, myyntihintaan lisätään arvonlisävero. Tässä työssä annoskortti sisältää edellä mainittujen lisäksi sisältämää annoksen reseptin ja valmistusohjeet. Myös allergeenit löytyvät annoskortista.

Tuotteen kannattavuutta mitattaessa lasketaan myyntikate. Myyntikate saadaan, kun myyntihinnasta vähennetään myytyjen tuotteiden raaka-aine kustannukset. Myyntikate kertoo yksittäisten tuotteiden, tässä tapauksessa, ruoka-annosten kannattavuudesta, ei yritystoiminnan kannattavuudesta kokonaisuudessaan. Euromääräisten lukujen vertailu on usein vaikeaa, joten tässä yhteydessä tärkeämpää on myyntikatteen suhteellinen osuus myyntihinnasta eli myyntikateprosentti. (Eklund ym. 2014, 79.)

$$\text{Myyntikate } \text{€} = \text{veroton myyntihinta } \text{€} - \text{raaka-aine } \text{€}$$

$$\text{Myyntikate } \% = \text{myyntikate } \text{€} / \text{veroton myyntihinta } \text{€} \times 100$$

Tapas-ravintolan / -baarin keskimääräiseksi kateprosenttitavoitteeksi päätettiin minimissään 75 %. Kasvispohjaisissa annoksissa kateprosenttitavoite toteutuu helposti mutta äyriäisiä ja lihaa sisältävissä annoksissa tavoitteeseen yltäminen on vaikeampaa.

Seuraavassa (kuva 7.) esimerkki ilmakeiväisen kinkun, Hamon Serrano, annoskortista. Annospaino 80 g, veroton ostohinta 18 € / kg, myyntikate 4,50 €, myyntikate prosentti 73,29 ja verollinen myyntihinta 7,00 € / annos. Kate on lähellä tavoitekatetta.

**TAPAS Hamon Serrano / 1 asiakas**

	Vetomitta	Ostopaino	Pb-%	Käyttöpaino	Ruoka-aineen nimi
1		0,080 kg	0%	0,080 kg	Ilmakuivattu kinkku

Sivuta kinkusta läpinäkyvän ohuita pitkiä siivuja.  
Pyöräytä siivuihin ruusukkeita.  
Laita tarjottuastiaan.  
Lisää pieni rucolan tms. oksa

**ALLERGEENIT**

-

**PAINOT**

	Käyttö	Kypsä	Jakeluohje	Saanto
Kokonaispaino	0,080 kg	0 %	0,080 kg	0 %
Annoskoko	80 g		80 g	80 g

**KUSTANNUKSET**

	Ruoka-aineet	Muit kulut	Yhteensä
Kokonaishinta	1,44 €	0,00 €	1,44 €
Hinta / kg	18,00 €	0,00 €	18,00 €
Annoshinta	1,44 €	0,00 €	1,44 €

**HINTALASKELMA**

	Annoskoko	Hinnat	Ruoka-aineet	Kate-%	Kate	ALV:n määrä	Myyntihinta	Alv-%
TAPAS Hamon Serrano / 1 asiakas	80 g	Verollinen	1,64 €	73,29	4,50 €	0,86 €	7,00 €	14,00

Kuva 7. Hamon Serrano-annoskortti (Jamix Oy)

## 6.4 ABC-analyysi

Annoskorttien pohjalta tehtiin raaka-aineille alustava ABC-analyysi. ABC-analyysissä arvioitiin eri tuotteiden menekkiä ja niihin kohdistuvia raaka-aineita. A-ryhmän tuotteet muodostavat noin 80 % ruoanliikevaihdosta. Tähän ryhmään kuuluvat juustot,ilmakuivatut lihat, kestromakkaratuotteet, tuoreet kasvikset ja äyriäiset sekä niiden valmistukseen kiinteästi liittyvät raaka-aineet. B-ryhmä muodostaa noin 10 % ruoanliikevaihdosta, tämän ryhmän tuotteita ovat esimerkiksi pähkinät ja leivonta- ja jälkiruokatarvikkeet. C-ryhmän muodostavat lähinnä erilaiset mausteet ja muut tarpeelliset mutta vähäkäyttöiset raaka-aineet. (E-kampus 2022.) Toiminnan käynnistyessä ja raaka-ainekäytön vakiintuessa voidaan ABC-analyysin avulla tehdä selkeät raaka-ainelistaukset ja näiden pohjalta tilauslistapohjat ja tilausaikataulut helpottamaan varastonhallintaa ja tilausten tekoa toimittajilta. Nämä toimenpiteet osaltaan vahvistavat kannattavaa liiketoimintaa ja henkilöstöressurssien tehokasta käyttöä.

## 7 TULOSTEN POHDINTAA JA PALAUTETTA

Opinnäytetyön aihe valikoitui käytännön tarpeesta yrityksemme tulevaisuuden kehitykselle. Lopputuloksena toteutuksesta on 30 erilaisen tapas-annoksen annoskortit katelaskelmineen tulevan ravintolayrityksen käyttöön. Annoskortit ovat käyttökelpoisia myöhemminkin raaka-aineiden ostohinnat ja tulevat ulosmyyntihinnat päivittämällä. Annoskortit vahvistivat toimeksiantajan näkemystä tämäntyyppisen liiketoiminnan kannattavuuteen oikean liikepaikan löytyessä.

Reseptiikan muokkaaminen pitkälle esivalmisteltuun suuntaan helpottaa jatkossa henkilökunnan rekrytointia koska salihenkilökunnan on mahdollista laittaa annokset esille. Varsinaista kokkia ei tarvita koko ajan ravintolassa vaan he keskittyvät esivalmistukseen ja kiireaikoina palvelemiseen. Toiminnan käynnistyessä vastuullisuuden esiintuominen markkinoinnissa on mahdollista koska koko kehitysprosessin ajan tämä on huomioitu.

Lopputuloksena syntyneet annoskortit ovat luotettavia, testattuja ja käyttökelpoisia nyt ja päivitettyinä myös tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön käytännön osuuden toteuttaminen oli mielekästä, kannustavaa ja tulevaisuuteen tähtäävää. Mielenkiintoisin ja mieleisin osuus opinnäytetyön teossa olikin annosten valmistaminen ja niiden analysointi ryhmän kesken.

Koska kaikilla ryhmän jäsenillä on omat vahvat mielipiteet, niin välillä käytiin painavaa keskustelua annoksista ja niiden olemuksesta. Jäsenten monipuolinen kokemus tapas-ruokailuista toi syvyyttä keskusteluun.

Teoreettisen lähdetiedon kerääminen, analysoiminen ja loogiseksi kokonaisuudeksi saattaminen oli haastavaa ajankäytön sirpaleisuuden vuoksi. Hyvänä puolena kuitenkin oli tuotekehitykseen liittyvän teorian kertaaminen vaikkakin suppeasti. PDCA-malli eli jatkuvan kehittämisen malli on hyödynnettävissä myös tapas-annosten kohdalla. Opinnäytetyön käytännön osuudessa osaa tapas-annoksista kehitettiin mallin mukaisesti neljän osa-alueen kautta; suunnittelemalla, toteuttamalla, palautteen keräämisellä ja korjaamalla. Ensimmäisen kierroksen jälkeen sama toistettiin, kunnes lopputulos hyväksyttiin. Käytännön tekemisen ja erilaisten kehittämismallien yhdistäminen vahvisti itselleni oman osaamiseni olevan vahvaa, vaikka tietoisesti en teoreettisia malleja olekaan hyödyntänyt.

Vaikka olen hyvä organisoimaan ajankäyttöäni työelämässä niin kokoaikaisen työn yhdistäminen opintoihin ja erityisesti opinnäytetyön tekoon on haastavaa. Kun seuraavan kerran teen jonkin opinnoista opinnäytetyötä niin työn toteutusvaihe täytyy sijoittaa loma-ajalle tai pitää opintovapaata.



## LÄHTEET

- A brief history of pintxos, the Basque countrys favourite snack. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://theculturetrip.com/europe/spain/articles/a-brief-history-of-pintxos-the-basque-countrys-favourite-snack/> [viitattu 17.11.2022]
- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. uud. p. Helsinki: Restamark.
- Bellefontaine, J., Green, R., Mosely, K. & Wilson, B. 2007. Maittavat Tapakset: Hyviä ja helppoja ohjeita vaihe vaiheelta. Suomentajat Eetu Hiltunen ja Helena Rantasuo. Englanti: Parragon Books Ltd.
- Beresford, J., Clark, M., Dobson, R., Ferguson, C., Shapter, J., Tubby, L. & Peters, R., 2014. Tapas and Other Spanish Plates to Share. Kiina: Ryland Peters & Small.
- E-kampus. 2022. WWW-dokumentti: <https://app.ekampus.fi/m-index.php> [viitattu 10.1.2023]
- Eklund, I., Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu.1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Harvilahti-Rautonen, A. & Rautonen, M. 2000. Ruokaa viidellä kielellä: kansainvälinen ruokailusanasto. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Heikkilä, P., Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskenta- toimii. 4. uud. p. Vantaa: Restamark Oy
- Horillo, C., Morcas. P.Tapas. 2011. 1. painos. Helsinki: Tammi
- Jamix Oy. 2020. Helppoutta ja vastuullisuutta ammattikeittiöön älykkäällä keittöjärjestelmällä. WWW-dokumentti: <https://www.jamix.com/fi> [viitattu 2.12.2022]
- Kesko Oyj, Kesko nousi maailman kärkeen kansainvälisessä dow jones -vastuullisuusarvioinnissa – ensimmäistä kertaa toimialallaan euroopan paras yritys ja maailman kolmanneksi paras. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2022/kesko-nousi-maailman-karkeen-kansainvalisessa-dow-jones--vastuullisuusarvioinnissa--ensimmaista-kertaa-toimialallaan-eu/> [viitattu 25.12.2022]
- Kespro vastuullisuus, 2023. WWW-dokumentti: saatavissa: <https://www.kespro.com/tukku/vastuullisuus> [viitattu 10.1.2023]
- Kestävä kehitys. 2022. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://keke.bc.fi/Kestava-kehitys/suomi/osa-alueet/> [viitattu 11.12.2022]
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uud. p. Helsinki: WSOY

MCS-Management Consulting Services Oy.2020. PDCA malli ja jatkuva parantaminen. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/> [viitattu 1.12.2022]

Ruokatieto Yhdistys ry. 2022. Mitä on vastuullisuus. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokavisa-vastuullisuus-ruokaketjussa/osallistu-ruokavisaan/mika-ruokavisa/mita-vastuullisuus> [viitattu 11.12.2022]

Suomen YK-liitto. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys> [viitattu 10.12.2022]

Takala, M., Virkki, J., Remes, M. & Anttonen, T. 2006. Espanja haarukassa: ruokamatkailijan opas. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Tutkimuksia ja raportteja 22. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Tapas-annoksia. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://valencia-tapas.de/gallery/impressionen> [viitattu 12.12.2022]

Kuva 2. Pintxoja. WWW-dokumentti: Saatavissa: [https://www.google.fi/search?q=pintxo&tbm=isch&chips=q:pintxo,g\\_1:basque:SuY\\_twrqiZ4%3D&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjKmOOAz-L7AhX-QEXcKHZ-JDFIQ4IYoBHoECAEQLA&biw=1903&bih=872#imgrc=NYbd87mE81SjpM](https://www.google.fi/search?q=pintxo&tbm=isch&chips=q:pintxo,g_1:basque:SuY_twrqiZ4%3D&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjKmOOAz-L7AhX-QEXcKHZ-JDFIQ4IYoBHoECAEQLA&biw=1903&bih=872#imgrc=NYbd87mE81SjpM) [Viitattu 12.12.2022]

Kuva 3. Ruokatuotantoprosessin muodostuminen. Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uud. p. Helsinki: WSOY

Kuva 4. Jatkuvan parantamisen PDCA-ympyrä. WWW-dokumentti: Saatavissa: <https://www.artter.fi/muutosjohtaminen-ja-lean-yhdessa-vai-erikseen/> [Viitattu 12.12.2022]

Kuva 5. Ruokalista- ja ateriasuunnittelu. Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uud. p. Helsinki: WSOY

Kuva 6. Agenda 2030. Suomen YK-liitto. WWW-dokumentti : Saatavissa: <https://www.ykliitto.fi/uutiset-media/logot-ja-sdg-kuvakkeet> [viitattu 10.12.2023]

Kuva 7. Tapas Hamon Serrano-annoskortti. Jamix tuotannonohjausjärjestelmä.

## LIITTEET

Liite 1. Arviointikaavake

## Liite 1.

<b>Annos:</b>		<b>Arviointi:</b> -1 ei listalle -2 vaatii paljon muokkausta -3 vaatii muokkausta -4 vaatii hieman muokkausta -5 valmis listalle	
<b>Maku:</b>			
<b>Rakenne:</b>			
<b>Ulkonäkö:</b>			
<b>Muuta:</b>			