

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

PTUTAMS20

2024

Siiri Velling

Opas kannattavuuden
parantamiseen ravintoloissa
myyntikatteen näkökulmasta:
case yritys X

Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden koulutus

2024 | 38

Siiri Velling

Opas kannattavuuden parantamiseen ravintoloissa myyntikatteen näkökulmasta: case yritys X

Tässä opinnäytetyössä teoriaosuudessa tutustutaan ravintolaliiketoiminnan talouden tunnuslukuihin ja erityisesti kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Toiminnallisessa osassa selvitetään toimeksiantajayrityksen nykyiset toimintamallit ja tarpeet tutkimusten avulla. Tunnistettujen tarpeiden ja teorian pohjalta luodaan opas kannattavuuden parantamiseen myyntikatteen näkökulmasta.

Nimettömänä pysyvä toimeksiantajayritys on suomalainen kasvua tavoitteleva ravintolaketju, joilla on kymmeniä ravintolayksiköitä ympäri Suomen.

Oppaassa avataan ravintolaliiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, myyntikatteen teoriaa, yrityksen nykyisiä toimintamalleja ja vastataan kyselytutkimuksella ja haastatteluilla selvitettyihin vuoro- sekä ravintolapäälliköiden tarpeisiin. Oppaassa tuodaan esiin myös käytännön vinkkejä toimenpiteistä, joilla myyntikatetta voidaan parantaa yksikkötasolla.

Asiasanat:

Ravintolaliiketoiminta, kannattavuus, myyntikate

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Engineering, Industrial Management and Engineering

2024 | 38

Siiri Velling

A guide to improving profitability in restaurants from a sales margin perspective: case company X

The theoretical part of this thesis introduces the financial metrics of restaurant business and especially the factors affecting profitability. The practical part explains the current operating models of the client company and needs through research. Based on the identified needs and theory, a guide to improving profitability from a sales margin perspective will be created.

The client company, which remains anonymous, is a Finnish growth-oriented restaurant chain with dozens of restaurant units across Finland.

The guide explains the factors affecting the profitability of restaurant business, the theory behind sales margin, the company's existing operational models, and responds the needs of shift and restaurant managers identified through surveys and interviews. Additionally, the guide offers practical insights into measures to enhance sales margin at the restaurant unit level.

Keywords:

Restaurant business, profitability, sales margin

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Ravintolaliiketoiminnan talouden tunnusluvut	8
3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ravintolaliiketoiminnassa	11
3.1 Tuotto	11
3.1.1 Keskiostos	11
3.1.2 Asiakastyytyväisyys	12
3.2 Kustannukset	13
3.2.1 Raaka-ainekustannukset	13
3.2.2 Henkilöstökustannukset	15
3.2.3 Kiinteät kustannukset	15
3.2.4 Muut kustannukset	15
4 Toimintasuunnitelma	17
4.1 Kyselytutkimus	17
4.2 Haastattelut	18
5 Nykyiset toimintamallit toimeksiantajayrityksen ravintolayksiköissä	20
5.1 Myynnin kehittäminen	20
5.1.1 Keskiostos	20
5.1.2 Asiakastyytyväisyys	21
5.2 Raaka-ainekustannusten hallinta	21
5.2.1 Inventaariot ja tilaukset	21
5.2.2 Varastonhallinta	22
5.2.3 Hävikki	23
6 Kyselyn tulosten analysointi ja hyödyntäminen ohjeissa	25
7 Lopuksi	30
Lähteet	32

Liitteet

Liite 1. Kysely vuoropäälliköille

Liite 2. Haastattelukysymykset ravintolapäälliköille

Liite 3. Haastattelu ravintolapäällikkö Y

Liite 4. Haastattelu ravintolapäällikkö V

Liite 5. Haastattelu ravintolapäällikkö Z

Kaaviot

Kaavio 1. Liikevaihdon ja kustannusten muodostuminen	16
Kaavio 2. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä tietääkö vuoropäällikkö mikä on myyntikate ja mitkä asiat siihen vaikuttavat	25
Kaavio 3. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä tietääkö vuoropäällikkö myynti- ja käyttökatteen käsitteiden eron	26
Kaavio 4. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä kokeeko vuoropäällikkö saaneensa riittävästi tietoa ja koulutusta aiheeseen liittyen	26
Kaavio 5. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä, jossa vuoropäällikköä pyydettiin arvioimaan oman päällikötiimin ymmärrystä oman työn vaikutuksesta myyntikatteeseen	27
Kaavio 6. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä vuoropäälliköiden myyntiarvioiden saannista ja niiden hyödyntämisestä menekin laskemisessa	28
Kaavio 7. Vastausten jakautuminen kysymyksessä liittyen tietoon hävikkien hinnasta	28
Kaavio 8. Koonti avoimista vastauksista	29

Kuvat

Kuva 1. Esimerkki myynti- ja käyttökatteen muodostumisesta	10
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Hävikki (Mukaillen Silvennoinen ym. 2020, 7).

13

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle opas, jonka avulla voidaan parantaa ravintoloiden kannattavuutta myyntikatteen näkökulmasta.

Yritys jolle opinnäytetyö toteutetaan, on suomalainen fast casual -ravintolaketju, jolla on kymmeniä ravintoloita ympäri Suomen. Yritys on toiminut alalla kymmenen vuoden ajan ja vakiinnuttanut paikkansa markkinoilla hyvin.

Myyntikatteen parantaminen on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi yrityksessä viime vuosina. Nousseet raaka-ainekustannukset vaativat uusia innovatiivisia ratkaisuja sekä tarkkuutta tilausmäärien ja hävikin hallinnassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle opas, jonka avulla ketjun vuoro- sekä ravintolapäälliköt voivat omassa ravintolassaan tehdä toimenpiteitä myyntikatteen parantamiseksi paremmin valmiuksin.

Myyntikate on osa katetuottolaskentaa, joka on yleisesti käytetty tapa yrityksen kannattavuuden hahmottamisessa lyhyellä aikavälillä. Myyntikatteen laskeminen perustuu siihen, että myynnistä vähennetään muuttuvat kustannukset, joita ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset. (Lehtonen 2007, 89–91.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti ravintolaliiketoimintaa ja sen talouden tunnuslukuja. Erityisesti keskitytään kannattavuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Teoriaosuutta seuraa toiminnallinen osuus, jossa selvitetään yrityksen nykyisiä toimintamalleja tutkimuksen muodossa ja perehdytään niihin asioihin, jotka oppaaseen tulee kirjoittaa. Toiminnallisen osuuden lopputuotoksena on toimeksiantajayrityksen käyttöön jäävä kirjallinen opas.

2 Ravintolaliiketoiminnan talouden tunnusluvut

Tilastokeskus (2024) määrittelee ravitsemistoiminnan kattamaan kaikkien sellaisten ruokien ja juomien tarjoilun, jotka on tarkoitettu nautittavaksi heti. Tarjoilu voi tapahtua kaikissa ravintoloissa, joissa on yleensä asiakaspaikkoja. Tällaisia ovat esimerkiksi itsepalvelu- ja noutoravintolat, pikaruokan myyntipisteet ja muut vastaavat. Ravintolat ovat kaikilla tunnusluvuilla mitattuna suurin yksittäinen alatoimiala ravitsemisalalla (Tilastokeskus 2016). Ravitsemisala kattaa ravintola- ja ateriapalveluiden sekä kahviloiden ja baarien liiketoiminnan (Jänkälä 2016).

Ravitsemisala mielletään usein palvelualaksi, mutta siinä on myös valmistustoimintaa harjoittavien yritysten piirteitä. Palvelualan yritysten tunnusmerkkejä ovat muun muassa seuraavat asiat (Selander & Valli 2007, 11):

- Myynti vaihtelee tyypillisesti suuresti, sillä se tapahtuu aina asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja toiminnassa on usein vilkkaampia sekä hiljaisempia kausia.
- Tuote on ainutkertainen, eli tuotteeseen vaikuttaa konkreettisen tuotteen lisäksi palvelukokonaisuus.
- Ala on työvoimavaltainen, eli avainasemassa palvelukokonaisuudessa on henkilökunnan ammattitaito eikä sitä pysty koneilla täysin korvaamaan.

Lukuisten muidenkin alojen tavoin ravintolaliiketoimintaa seurataan talouden tunnuslukujen kautta. Talouden tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat kannattavuus, maksukyky ja vakavaraisuus. Kannattavuudella mitataan sitä, onko yrityksen liikevaihto suurempi kuin sen kulut vastaavalla ajanjaksolla. Maksuvalmius puolestaan kertoo yrityksen kyvystä suorittaa maksunsa määräajassa. Kolmantena tunnuslukuna pidetään vakavaraisuutta, jolla tarkoitetaan yrityksen omien pääomien suhdetta pääomiin kokonaisuudessaan. (Vilkkumaa 2011, 43–50.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään edellä mainituista tunnusluvuista kannattavuuteen. Kannattavuuden suunnittelun tarkoitus on analysoida yrityksen toimintaa kannattavuuden näkökulmasta ja pyrkiä parantamaan tilannetta sillä hetkellä. Kannattavuutta tulee suunnitella ja seurata riippumatta siitä, onko yritys todella menestyvä tai ei, sillä sitä voidaan aina parantaa. (Selander & Valli 2007, 104.)

Ravintola-alalla yleisin tapa arvioida kannattavuutta on katetuottolaskenta, jota voidaan soveltaa sekä yksittäisten tuotteiden että koko yrityksen tuloksen arvioimiseen. Katetuottolaskennan lähtökohtana on yrityksen kulujen jaottelu muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Jaottelu tehdään strategian mukaan niin yksityiskohtaisella tasolla, että se mahdollistaa riittävän laajan hyödyntämisen. (Lehtonen 2007, 90.)

Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset. Ravintola-alalla näihin kustannuksiin luokitellaan tuotteiden valmistuksesta aiheutuvat raaka-ainekustannukset. (Nieminen 2001, 74.) Kuten Kuva 1. osoittaa, voidaan ravintolassa eritellä myyntikate kahdelle riville. Myyntikate 1 kertoo sen, mitä jää jäljelle, kun liikevaihdosta vähennetään raaka-ainekustannukset. Myyntikate 2 puolestaan kertoo paljonko jää, kun vielä raaka-ainekustannusten jälkeen vähennetään liikevaihdosta muita kustannuksia esimerkiksi kuljetuspalveluiden palkkioita, joiden määrä vaihtelee myynnin mukaan.

Kun liikevaihdosta vähennetään vielä edellä mainittujen kustannusten lisäksi kiinteät kustannukset, jää jäljelle käyttökate eli EBITDA. EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation) on ravintolan toiminnan tärkein tunnusluku, jota seurataan. (Marr 2012, 21–22.)

Kuten Kuva 1. osoittaa, ravintolaliiketoiminnassa kiinteät kustannukset voivat olla esimerkiksi henkilöstökulut, toimitilakulut ja liiketoiminnan muut kulut. Käyttökate voi näiden kulujen jälkeen olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivisella käyttökateella tarkoitetaan sitä, että liikevaihto on suurempaa kuin kulut yhteensä ja tällöin ravintola tekee voittoa. Jos puolestaan kulut ovat yhteensä liikevaihtoa suurempia, tekee ravintola tappiota. (Hallamaa 1997, 19.)

Liikevaihto = myynti - arvonlisävero 14%	100 000€	
Raaka-ainekulut = kaikki ravintolaan tilatut/ostetut raaka-aineet ja tuotteet	-24 500€	24,5%
= myyntikate 1		75,5%
Kuljetuspalveluiden palkkiot [REDACTED]	- 5 000€	5%
<i>= myyntikate 2</i>		<i>70,5%</i>
Liiketoiminnan muut tuotot	-	-
Henkilöstökulut = palkat, yleensä noin 30% liikevaihdosta	- 30 000€	30%
Toimitilakulut = vuokra, vakuutukset, sähkö yms. yleensä noin 20% liikevaihdosta	-20 000€	20%
Liiketoiminnan muut kulut = pakkausmateriaalit ja siivousaineet ([REDACTED]), siivouspalvelut yms., yleensä noin 10% liikevaihdosta)	- 12 000€	12%
= Käyttökate (EBITDA)	+ 8 500€	8,5%

Kuva 1. Esimerkki myynti- ja käyttökateen muodostumisesta

Yrityksen työntekijöiden on saatava roolista riippuen seurantatietoa edellä käsitellyistä talouden tunnusluvuista, jotta he pystyvät toteuttamaan yrityksen strategiaa omalla toiminnallaan. Kaikkien edellä läpi käytyjen lukujen jakamisessa tulee ottaa huomioon seurantatiedon ymmärrettävyys ja lukemishelpous. (Vilkkumaa 2011, 255–256.)

3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ravintolaliiketoiminnassa

Koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas kannattavuuden parantamiseen, on syytä tarkastella kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkemmin. Merkittävimmät kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat toteutunut myynti eli tuotto sekä kustannukset.

3.1 Tuotto

Kuten Kaavio 1. osoittaa, kaiken voidaan ajatella lähtevän myynnistä. Myynti eli ravintolan tuotto tarkoittaa kaikkea sitä kassavirtaa, jota asiakkaat ravintolaan tuovat. Myynti voi tapahtua paikan päällä ravintolassa, verkkokaupan tai kotiinkuljetuksia tarjoavan verkkoalustan kautta. Kun myynnistä vähennetään arvonlisäverot, jää jäljelle liikevaihto. Myyntiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ravintolan sijainti, tuotevalikoima, hinnoittelu, asiakastytyväisyys ja keskiostos. Poimitaan edellä mainituista tarkempaan käsittelyyn asiakastytyväisyys ja keskiostos. Ne ovat toimeksiantajayrityksessä sellaisia tekijöitä, joihin päällikkötehtävissä pystyy parhaiten vaikuttamaan.

3.1.1 Keskiostos

Keskiostos on euromääräinen summa, joka kuvaa palvelujen käyttäjien keskimääräistä ostosta kassalta. Se auttaa yritystä arvioimaan, kuinka paljon palveluja asiakkaiden on ostettava, jotta yritys saisi tulot suuremmaksi kuin kulut. Mitä enemmän asiakkaat ostavat yhdellä ostokerralla, sitä parempi keskiostos on. Keskiostos lasketaan jakamalla tietyn ajanjakson kokonaisynti asiakkaiden määrällä samalla ajanjaksolla. Keskiostos vaikuttaa merkittävästi myyntikatteeseen, sillä jos keskiostosta nostetaan, myynti paranee, vaikka asiakkaita kävisi saman verran.

Ravintola pystyy nostamaan keskiostosta esimerkiksi lisämyynnin avulla. Lisämyynnillä tarkoitetaan, että palveluntuottaja tarjoaa enemmän, mitä hän oli alun perin tullut ostamaan. (Nortio 2016.)

3.1.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakas tai kuluttaja on yksilö, joka ostaa ja kuluttaa palveluja. Asiakkaan valintoja ohjaavat omat tarpeet, joihin hän etsii sopivia ratkaisuja. Asiakkaalla on aina tietynlaisia odotuksia palveluista ja tuotteista, ja nämä odotukset vaikuttavat siihen, millaista kohtelua hän odottaa yritykseltä. Tarpeiden ja odotusten perusteella hän valitsee itselleen sopivan yrityksen, josta ostaa palveluita ja tuotteita. Vaikka asiakas ei aina saa täydellistä ratkaisua, hän voi löytää itseään ja tarpeensa tyydyttävän vaihtoehdon. (Grönroos 1998, 263–264.)

Ylikoski (2000,149) määrittelee asiakastyytyväisyyden niin, että asiakas on joko tyytymätön tai tyytyväinen käytettyään palvelua. Arkikielessä tyytyväisyys ja laatu ajatellaan usein tarkoittavan samaa asiaa. Tyytyväisyys on kuitenkin laatuakin laajempi käsite, koska siihen vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin vain asiakaspalvelun laatu. Asiakas muodostaa tyytyväisyytensä kahdella eri tavalla: asiakas on joko tyytyväinen palveluihin mutta ei asiakkuuteen yrityksessä, tai on tyytymätön yksittäiseen palveluun mutta on samalla tyytyväinen asiakkuuteen (Storbacka & Lehtinen 2002, 54.)

Asiakastyytyväisyyden tärkein yksittäinen tekijä on asiakkaasta välittäminen. Osoittamalla välittämistä muodostetaan tilanne, jossa asiakas tuntee olonsa tärkeäksi ja huomioonotetuksi. Hyvän asiakaskokemuksen saaneet asiakkaat tulevat usein uudelleen ja kertovat hyvistä kokemuksistaan uusille potentiaalisille asiakkaille. Asiakkaiden levittämät positiiviset kokemukset toimivat tavallaan ilmaisena markkinointina ja näin saadaan säästettyä markkinointikustannuksia ja lisättyä myyntiä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

3.2 Kustannukset

Kun myynnistä on vähennetty arvonlisävero, jää jäljelle liikevaihto, jolla katetaan ravintolan kaikki kustannukset (Nieminen 2001, 61). Ravintolan kustannukset voivat muodostuvat muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista. Ravintola-alalla muuttuviin kustannuksiin luetaan raaka-ainekustannukset ja kiinteät kustannukset puolestaan muodostuvat henkilöstökuluista, kiinteistä kuluista sekä muista kuluista.

3.2.1 Raaka-ainekustannukset

Merkittävin yksittäinen ravintolan myyntikatteeseen vaikuttava tekijä on muuttuvat kustannukset, joita ovat raaka-ainekustannukset (Selander & Valli 2007, 107). Ravintolan raaka-ainekustannuksiin lukeutuvat kaikki ne raaka-aineet ja tuotteet, joita ravintola tilaa esimerkiksi tukuista. Raaka-ainekustannuksiin vaikuttavat muun muassa toimittajien hintapolitiikka, saatavuus, kysyntä, raaka-aineiden laatu ja kuljetuskustannukset (Nieminen 2001, 74).

Raaka-ainekustannuksiin vaikuttaa myös merkittävästi hävikki. Hävikki voidaan jakaa viiteen eri hävikkityyppiin Taulukon 1. mukaan, jotka kaikki ovat osa elintarvikejätettä (Silvennoinen ym. 2020, 7).

Elintarvikejäte	Kaikki alun perin syömäkelpoiset sekä -kelvottomat elintarvikkeet, joka päättyy jätteeksi.
Ruokahävikki	Alun perin syömäkelpoiset elintarvikkeet, jotka päätyvät hävikiksi.
Keittiöhävikki	Suoraan varastosta, tai valmistuksellisesta tai laadullisesta virheestä syntynyt hävikki.
Tarjoiluhävikki	Esillä olleet tai esille tarkoitetut tuotteet, jotka päätyvät hävikkiin.
Asiakkaiden lautastähteet	Asiakkaiden lautasilta biojätteeseen päätyvät ruoantähteet, joista asiakas on maksanut.
Keittiöbiojäte	Kaikki biojäte, joka on alun perin jo ollut syömäkelvotonta. Esimerkiksi kasvien kuoret ja kannat luetaan tähän.

Taulukko 1. Hävikki (Mukaillen Silvennoinen ym. 2020, 7).

Hävikiltä ei voida ravintolatoiminnassa mitenkään täysin välttyä, mutta se pystytään oikeilla toimilla minimoimaan niin ettei turhaa hävikkiä juurikaan synny. Yksi tapa vähentää hävikkiä on varastoida tuotteet oikein ja optimoida raaka-ainekäyttö. Varastot tulee inventoida kuukausittain. Inventaariolla tarkoitetaan raaka-ainevaraston tuotenimikkeiden määrien ja arvon laskemista käyttäen yksikkönä tuotteen mukaan kilogrammoja, kappaleita, litroja jne. (Nieminen 2001, 64.)

Raaka-aineiden ja tuotteiden varastoinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa säilytyslämpötilat, hygienia sekä turvallisuus. Elintarvikkeet tulee välittömästi niiden saapumisen jälkeen siirtää oikeisiin säilytystiloihin tai varastointi- ja myyntipaikkoihinsa. Kun valitaan säilytystiloja, on huomioitava tuotteiden tarvitsema lämpötila ja kosteus sekä niiden herkkyys hajulle. (Ruokavirasto 2023.)

FIFO (First In, First Out) on varastointi- ja varastohallintakäytäntö, jossa varastossa olevia tuotteita käsitellään ja myydään niiden saapumisjärjestyksessä. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhin varastoon saapunut tuote käytetään ensin, ja uudemmat tuotteet jäävät varastoon odottamaan käyttöä. (Bragg 2005, 109.) FIFO-periaatteella varmistetaan, että vanhentuneiden tai vanhentumispäivänsä menettävien tuotteiden riski on pienempi, koska niitä käytetään tai myydään ensin. Tämä käytäntö on erityisen tärkeä elintarvikkeiden varastoinnissa, jossa vanhemmat erät on käytettävä ennen uudempia ruokaturvallisuuden ja laadun varmistamiseksi. (Ruokavirasto 2023.)

3.2.2 Henkilöstökustannukset

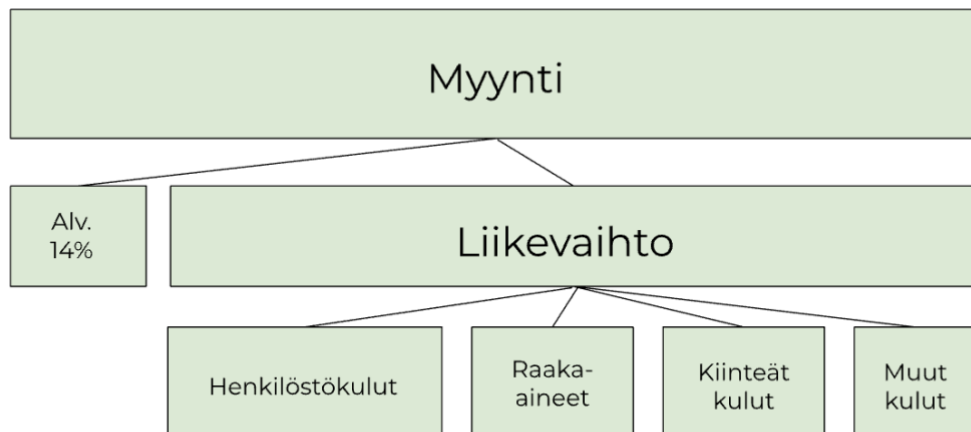
Henkilöstökustannukset voidaan laskea joko muuttuvaksi tai kiinteäksi kustannukseksi, tai ne voidaan laskea kokonaan omana kustannuseränä. Henkilöstökustannuksilla tarkoitetaan maksettuja bruttopalkkoja ja niihin liittyviä lakisääteisiä ja vapaaehtoisia kustannuksia. Bruttopalkkoihin sisältyvät tunti- ja kuukausipalkkojen lisäksi muun muassa lomapalkat. Henkilöstökustannusten suuruuteen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyödyntämisen tehokkuus. (Selander & Valli 2007, 46–47.)

3.2.3 Kiinteät kustannukset

Kiinteillä kustannuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi toimitilakuluja eli vuokraa, sähköä tai vakuutuksia. Kiinteät kustannukset ovat nimensä mukaan kuukausittain samansuuruisia tai heittely niissä on hyvinkin pientä. Käytännössä on hyvä ajatella niin, että kustannus on kiinteä, mikäli se ei ole riippuvainen myyntimäärästä. (Selander & Valli 2007, 46.)

3.2.4 Muut kustannukset

Liiketoiminnan muut kustannukset voivat ravintolaliiketoiminnassa koostua esimerkiksi pakkausmateriaaleista tai siivouspalveluista. Kiinteisiin kuluihin voidaan laskea myös esimerkiksi markkinointikustannuksia, hallintokustannuksia ja huoltokustannuksia. (Selander & Valli 2007, 51–52.) Kuten Taulukko 1. osoittaa, ovat muut kustannukset kaikkein pienin kuukausittainen menoerä ravintolalle.



Kaavio 1. Liikevaihdon ja kustannusten muodostuminen

4 Toimintasuunnitelma

Tämä opinnäytetyö suoritetaan toiminnallisena eli siinä käytännön toimintaa ja tutkimusta yhdistetään. Se eroaa perinteisestä tutkimusperusteisesta opinnäytetyöstä siinä, että sen painopiste on käytännön toiminnassa tai projektissa (Kostamo ym. 2022, 1.1).

Toiminnallinen opinnäytetyö voi sisältää esimerkiksi projektin, pilotoinnin, kehittämishankkeen tai käytännön toteutuksen, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin käytännön ongelma tai kehittää jotain uutta. Samalla opinnäytetyöhön liittyy myös teoreettinen viitekehys ja tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja perustelemaan kehittämistoimenpiteitä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on, että se haittaa mahdollisimman vähän kohteen arkea ja rutiineja. (Kostamo ym. 2022, 1.1.)

Jotta on mahdollisuus kirjoittaa opas, joka palvelee käyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla, tulee kuulla ensisijaisesti sen tulevia käyttäjiä. Tässä tapauksessa tulee siis selvittää yrityksen vuoro- ja ravintolapäälliköiden näkemys nykyisestä tilanteesta sekä tarpeet ja toiveet.

4.1 Kyselytutkimus

Tässä opinnäytetyössä toiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, joka suoritetaan kyselylomaketta hyödyntämällä.

Kyselytutkimus on määrällisen tutkimuksen muoto, jossa aineisto kerätään esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja käy kysymykset itsenäisesti läpi ja vastaa siihen kirjallisesti valitsemalla parhaan vastauksen monivalintakysymyksissä tai kirjoittamalla avoimen vastauksen. Kyselylomaketutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa tutkimusryhmä on hajallaan ja tutkittavia on suuri joukko. (Vilkkä 2021, 4.)

Kyselytutkimuksen etuna on se, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Tällöin se myös tarjoaa mahdollisuuden vastata täysin rehellisesti. Tyypillisimpiä haittoja puolestaan ovat useimmiten se, että vastausprosentti jää alhaiseksi. Tutkimuksessa on rajattava tutkittava havaintoyksikkö ja otos. Otanta voidaan suorittaa yksinkertaisena satunnaisotantana, kokonaistutkimuksena, systemaattisena, ositettuna tai ryväotantana. (Vilkkä 2021, 4.)

Kyselylomake palvelee tässä tapauksessa parhaiten, kun halutaan, että vastaajat pystyvät tuntemattomina ja vastaajat ovat ympäri Suomea. Kyselyn havaintoyksikkönä toimii yrityksen vuoropäälliköt ja tutkimus tehdään kokonaistutkimuksena. Kyselystä on jätetty tarkoituksella pois kysymykset liittyen henkilöllisyyteen ja työkokemukseen, jotta kyselyyn olisi mahdollisimman matala kynnys vastata. Kysely on vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset. Kyselytutkimus suoritetaan jakamalla kyselyn linkki yrityksen sisäisiä viestintäkanavia pitkin kaikille yrityksen vuoropäälliköille.

4.2 Haastattelut

Kyselytutkimuksen lisäksi tehdään myös laadullinen tutkimus hyödyntäen haastatteluja. Haastattelujen muodossa kuullaan kolmea ravintolapäällikön tehtävissä toimivaa henkilöä, jotta saadaan laajempi käsitys nykyisistä toimintamalleista ja mahdollisista haasteista. Haasteet ja erityistä huomiota vaativat tehtävät tulee olla selvillä ennen oppaan kirjoittamista.

Haastattelut ovat yleinen ja monipuolinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa. Ne mahdollistavat syvällisen ja monipuolisen tiedonkeruun tutkimusaiheesta sekä tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen. Toisaalta haastatteluissa voi olla myös haasteita, kuten haastateltavien subjektiivisuus, haastattelijan vaikutus haastateltavan vastauksiin, haastatteluaineiston analysoinnin työläys ja se, että ne haastattelut ovat yleensä aikaa vieviä. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Haastattelut voivat olla strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia. Strukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ovat valmiiksi määriteltyjä ja haastattelijä seuraa tarkasti ennalta suunniteltua kysymysrunkoa. Strukturoitua haastattelua kutsutaan myös lomakehaastatteluksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa on myös valmiiksi määriteltyjä kysymyksiä, mutta haastattelijä voi halutessaan esittää lisäkysymyksiä tai syventyä tiettyihin aiheisiin joustavasti lisää. Avoimissa haastatteluissa keskustelu etenee vapaasti ilman ennalta määriteltyä kysymysrunkoa, ja haastattelijä voi reagoida haastateltavan vastauksiin joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–205.)

Tässä tapauksessa haastattelumenetelmäksi valikoitui lomakehaastattelu. Lomakehaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä se on sekä kustannus- että aikatehokas menetelmä.

Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin ravintolapäälliköt kolmesta eri ravintolasta. Kaikkien haastateltavien kanssa tutkimuksesta oli sovittu etukäteen. Haastateltaville lähetettiin liitteen 2 mukaiset kysymykset ja heille annetaan viikko aikaa vastata kysymyksiin, jotta tutkimusta saadaan jatkettua.

Oppaan luonti

Saatujen ennakkotietojen, teorian, kyselytutkimuksen sekä haastattelujen pohjalta luodaan kirjallinen opas kannattavuuden parantamiseen. Oppaan on tarkoitus olla sellainen, joka voidaan jakaa kaikille vuoro- sekä ravintolapäälliköille hyödynnettäväksi. Oppaasta on tarkoitus tehdä helppolukuinen mutta kattava. Opas kirjoitetaan yrityksen käytössä olevaan Google Docs- pohjaan, jotta se ovat yhteensopiva yrityksen muiden ohjeistusten kanssa sekä helposti jaettavissa. Oppaassa hyödynnetään myös teoriaosuudessa esitettyjä taulukoita sekä kaavioita.

Opas rakennetaan niin, että yksittäisiä sivuja on mahdollista hyödyntää sellaisenaan. Esimerkkejä tällaisesta voivat olla esimerkiksi sivu, jossa on kootusti vinkit menekin laskemiseen ja sen voi tarvittaessa tulostaa keittiön seinälle vuoropäälliköiden työtä helpottamaan.

5 Nykyiset toimintamallit toimeksiantajayrityksen ravintolayksiköissä

Nykyiset toimintamallit yrityksessä selvitettiin haastattelemalla kolmea ravintolapäällikköä eri yksiköistä sekä peilaamalla haastattelujen vastauksia aikaisemmin käsiteltyyn teoriaan.

5.1 Myynnin kehittäminen

Myynnin kehittämiseen keskitytään yrityksessä paljon. Parhaiksi tavoiksi kehittää myyntiä ja sitä myöden myyntikatetta ovat olleet keskiostoksen kehittäminen sekä asiakastytyvyyden parantaminen.

5.1.1 Keskiostos

Keskiostosta pyritään yrityksessä nostamaan erityisesti myymällä kastikkeita aterioiden kylkeen sekä lisätäytteitä. Se on koettu helpoksi ja toimivaksi tavaksi myös jalkauttaa kaikkien työntekijöiden käyttöön. Keskiostosta seurataan ravintoloissa viikkotasolla sekä koko yrityksen tasolla kuukausittaisissa palavereissa.

Haastatteluista kävi ilmi, että keskiostoksen parantamiseen kaivataan käytännön vinkkejä ja hahmottamista helpottamaan toivottaisiin kate per tuote – lukuja.

Keskiostokseen vaikuttaa merkittävästi myös tietysti tuotteiden hinta. Hinnoittelun suunnittelu ei kuitenkaan kuulu vuoro- tai ravintolapäälliköiden työnkuvaan, joten siitä syystä se on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.

5.1.2 Asiakastyytyväisyys

Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, asiakastyytyväisyys on yksi merkittävimmistä ravintolan myyntiin vaikuttavista tekijöistä. Yrityksessä asiakastyytyväisyyttä seurataan päivittäin jokaisessa ravintolayksikössä NPS:n avulla. NPS eli Net Promoter Score perustuu yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävälle tai kollegalle. NPS jakaa vastaajat kolmeen ryhmään, jotka ovat suosittelijat, passiiviset ja arvostelijat. NPS antaa yksinkertaista dataa siitä, mitä asiakkaat ovat mieltä yrityksestä. NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentista arvostelijoiden prosentuaalinen määrä. (Marr 2012, 85–87).

Toimeksiantajayrityksessä on havaittu selkeä yhteys myynnin kehityksen ja NPS arvosanan välillä. Ne ravintolayksiköt, joissa NPS on hyvällä tasolla ovat todennäköisemmin myös myynnin kehityksessä plussalla.

5.2 Raaka-ainekustannusten hallinta

Raaka-ainekustannuksiin vaikuttavat tietysti tilaukset ja aiheutunut hävikki, mutta myös yksinkertaisesti se käytetäänkö raaka-aineita ja esivalmisteltuja tuotteita oikeat määrät.

5.2.1 Inventaariot ja tilaukset

Inventaariot yrityksessä toteutetaan viikoittain tilausinventaariorien muodossa. Tilaukset tekevä henkilö, yleensä ravintolapäällikkö, laskee varaston tuotteet, kirjaa ne ylös tilauspohjaan ja tekee tilaukset pääasiassa niiden lukujen pohjalta. Jokainen toimeksiantajayrityksen ravintolayksikkö hoitaa siis itsenäisesti omat tilauksensa.

Jokaisen kalenterikuukauden päätteeksi lasketaan inventaario, josta nähdään varastoarvo, mahdollinen heitto edeltävään kuukauteen sekä varaston rahallinen arvo. Tähän varastoarvoon lasketaan vain raaka-aineet. Esimerkiksi pakkausmateriaaleja ei siis lasketa. Tämä kirjataan kassajärjestelmään ja välitetään kirjanpitäjälle. Tämä on todella tärkeää tehdä tarkasti ja oikein, sillä tämä vaikuttaa suoraan raaka-ainekustannuksiin ja sitä myötä myyntikatteeseen.

Tilaukset tehdään aina virallisten toimittajien kautta. Kaikilla toimittajilla on tiedossa yrityksen käyttämät tuotteet ja yleensä valmiit tuotelistat, joten tilausten tekeminen ei vaadi erikseen tuotteiden valikoimista. Nämä listat on koettu todella hyviksi ja helpottavat merkittävästi ravintolapäällikön työtä.

5.2.2 Varastonhallinta

Varastojen hallinnan merkitys vaihtelee ravintoloittain paljon. Ravintolayksiköt ovat keskenään eri kokoisia ja esimerkiksi kylmäsäilytystilan puute on monessa ravintolassa ongelma. Ravintolat, joissa on vähän tilaa ja paljon myyntiä, kamppailevat ongelman kanssa, että tilatut raaka-aineet mahtuvat varastoon mutta kuitenkin riittävät. Samalla isommat ravintolayksiköt, joissa on vähemmän myyntiä kohtaavat ongelman siinä, ettei varasto vaihdu riittävän nopeasti.

Varastojen hallinnassa yksi tekijä ketjuravintolalla ovat myös varastonsiirrot. Varastonsiirroilla toimeksiantajayrityksessä tarkoitetaan sitä, että raaka-aineita, esivalmisteltuja tuotteita tai esimerkiksi pakkausmateriaaleja siirretään ravintolasta toiseen. Syitä tällaiselle varastonsiirrolle voivat olla muun muassa se, että tavara on päässyt loppumaan eikä sitä ole mahdollista tilata riittävän nopealla aikataululla lisää.

Yhtä lailla varastonsiirtoja voidaan hyödyntää kuitenkin myös hävikin vähentämiseen. Hävikin vähentämiseen varastonsiirtoja voidaan siis hyödyntää siten, että ravintola, jossa jotain raaka-ainetta tai tuotetta on liikaa, siirtää sen toiseen ravintolaan, joka saa sen käytettyä tai myytyä ulos. Tätä hyödynnetään pääasiassa vain kaupungeissa, joissa on enemmän kuin yksi ravintola ja siirtäminen on kannattavaa. Ravintolapäällikkö Y (2024) kokee varastonsiirtojen tarkemman kirjauksen yhdeksi tärkeimmäksi myyntikatteeseen vaikuttavista tekijöistä omassa ravintolassaan. Varastonsiirtoja seurataan varastonsiirtolomakkeella, jonka avulla pystytään kirjaamaan kustannukset oikeaan ravintolaan.

5.2.3 Hävikki

Yksi merkittävimmistä toimeksiantajayrityksen ravintoloiden myyntikatteeseen vaikuttavista tekijöistä on hävikki. Kaikki raaka-aineet maksavat ravintolalle määritellyn summan ja jos raaka-aineita joudutaan heittämään pois ilman, että niistä saadaan rahaa kassavirtaan, on se merkittävä kulu ravintolalle. Taulukossa 1. esitetyt hävikkityypit ovat osa ravintolatoiminnan päivittäistä toimintaa. Suurin osa toimeksiantajayrityksen ravintolayksiköiden päivittäisestä hävikistä on ruokahävikkiä eli sellaista, joka on alun perin ollut käyttö- ja syömäkelpoista mutta päättyy lopulta hävikkiin. Tämän lisäksi ravintoloissa syntyy merkittävä määrä keittiöbiojätettä.

Keittiöhävikkiä tulee harvemmin, mutta se aiheuttaa yleisesti ottaen enemmän rahallista haittaa kuin päivittäinen ruokahävikki. Keittiöhävikkiä voi syntyä esimerkiksi valmistusvirheen vuoksi. Tarjoiluhävikkiä ei yrityksessä synny, sillä kaikki asiakkaiden ruoat valmistetaan tilauksesta.

Haastatteluista ja kyselystä selviää, että yrityksessä jokaisen ravintolan hävikkiä seurataan hävikinseurantalomakkeella, johon jokainen ilta kirjataan päivän aikana tulleet hävikit ja eritellään tarkasti mitä ja miksi on jouduttu heittämään pois.

Hävikkiä seurataan raporteista viikoittain ravintolapäälliköiden ja ryhmänjohtajien toimesta. Jatkuvalle seurannalle pyritään siihen, että mahdollisiin ongelma-kohtiin pystytään puuttumaan mahdollisimman pian. Koska myyntikatetta on vaikea seurata päivä- ja viikkotasolla, on inventaarioiden lisäksi hävikinseuranta sellainen, josta saa hyvän käsityksen yrityksen raaka-ainekuluista kesken kuukauden.

Muuta huomioitavaa haastatteluista

Haastatteluista saatiin hyvä käsitys siitä, mitkä asiat koetaan haasteelliseksi koskien myyntikatteen parantamista. Tässä korostuivat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus tiheään tahtiin ja sen vaatima koulutus. Henkilöstön vaihtuvuuteen ei tässä oteta kantaa enempiä, mutta oppaan avulla koulutus voisi jatkossa olla helpompaa ja tehokkaampaa.

Haastateltuja ravintolapäälliköitä pyydettiin myös kertomaan oma näkemyksensä siitä, mitä asioita oppaasta tulisi löytyä. Ravintolapäällikkö V (2024) kertoi kaipaavansa enemmän teoriaa ja havainnollistavia kuvia ja esimerkkejä tukemaan käytäntöä. Ravintolapäällikkö Z (2024) puolestaan toivoi oppaasta löytyvän yksinkertaisesti ja tiiviisti selitettynä olennaisimmat asiat.

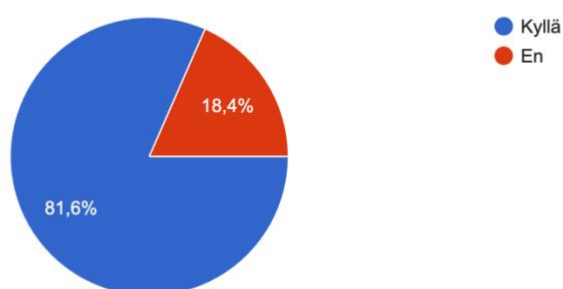
Haastatteluissa kysyttiin myös niitä asioita, joita haastateltavat ravintolapäälliköt ovat itse tehneet parantaakseen myyntikatetta. Kysymyksen ajatuksena oli kerätä parhaita oppeja ja käytäntöjä jaettavaksi muille. Tässä kysymyksessä korostui oikeaoppinen raaka-aineiden käyttö ja annostelu sekä hävikin seuranta.

6 Kyselyn tulosten analysointi ja hyödyntäminen ohjeissa

Kyselyyn vastasi 38 vuoropäällikköä toimeksiantajayrityksen ravintoloista yhteensä 18 eri ravintolayksiköstä. Tutkittava ryhmä rajattiin vuoropäälliköihin, sillä he kuuluvat työnkuvansa puolesta heihin, jotka tekevät päivittäin eniten sellaisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat myyntikatteeseen. Kyselyssä selvitettiin muun muassa vuoropäälliköiden nykyistä tietotasoa liittyen myyntikatteen ja käyttökatteen käsitteisiin sekä heidän tekemiä toimenpiteitä liittyen myyntikatteeseen esimerkiksi hävikin seurannan muodossa. Avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin myös sitä, mistä vuoropäälliköt kaipaisivat lisää tietoa.

Kuten Kaavioista 2. ja 3. nähdään, 81,6 % vastaajista tietää mikä on myyntikate mutta vain 36,8 % vastaajista tiesi mikä ero on myynti- ja käyttökatteella. Tästä syystä oppaaseen on tärkeä selvittää teoriatasolla mikä ero myynti- ja käyttökatteella on, ja mistä ne muodostuvat. Tätä havainnoidaan oppaassa aiemmin raportissa esitetyn Kuvan 1. avulla.

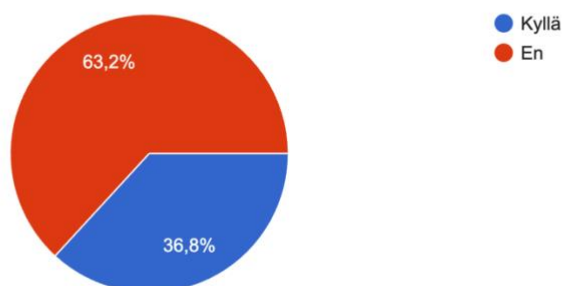
Tiedätkö, mistä ravintolan myyntikate lasketaan ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?
38 vastausta



Kaavio 2. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä tietääkö vuoropäällikkö mikä on myyntikate ja mitkä asiat siihen vaikuttavat

Tiedätkö mitä eroa on myyntikatteella ja käyttökatteella?

38 vastausta

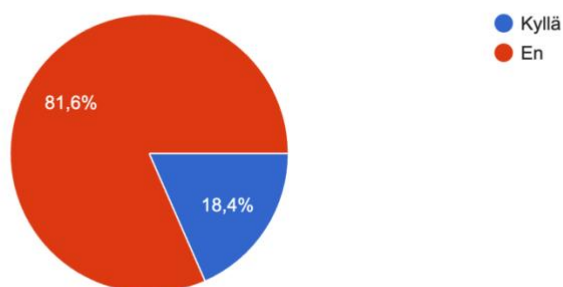


Kaavio 3. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä tietääkö vuoropäällikkö myynti- ja käyttökateen käsitteiden eron

Kyselystä tuli myös hyvin ilmi se, ettei myyntikatteesta ole ollut aikaisemmin riittävästi tietoa saatavilla. 81,6 % vastaajista koki, ettei ole saanut riittävästi tietoa ja koulutusta aiheeseen liittyen.

Koetko, että olet saanut riittävästi tietoa ja koulutusta aiheeseen liittyen?

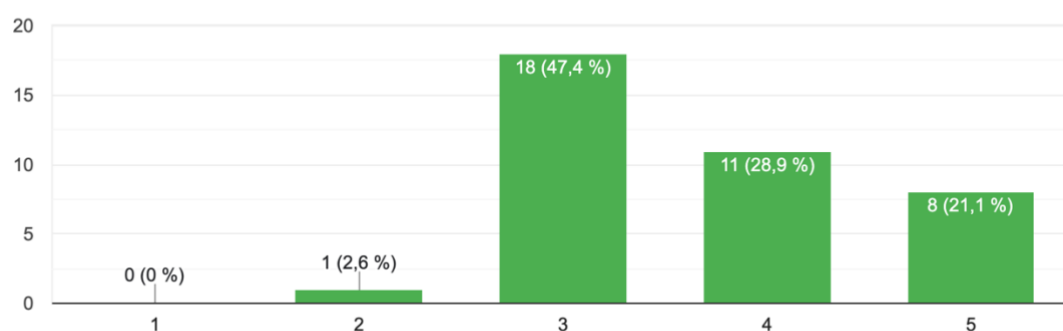
38 vastausta



Kaavio 4. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä kokeeko vuoropäällikkö saaneensa riittävästi tietoa ja koulutusta aiheeseen liittyen

Vuoropäälliköitä pyydettiin kyselyssä arvioimaan myös oman päällikkötiimin ymmärrystä myyntikatteesta. Tässä vastaukset jakautuivat niin, että hieman alle puolet koki tiimin ymmärryksen olevan keskitasolla, vajaa kolmasosa hyvällä tasolla ja viidesosa koki ymmärryksen olevan erinomaisella tasolla.

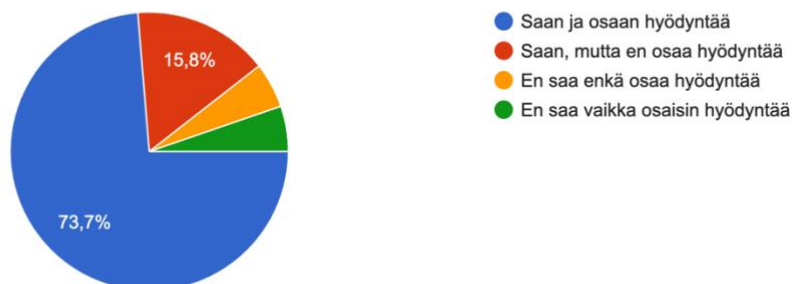
Arvio miten hyvin sinun päällikkötiimisi ymmärtää miten työnnä vaikuttaa myyntikatteeseen
38 vastausta



Kaavio 5. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä, jossa vuoropäällikköä pyydettiin arvioimaan oman päällikkötiimin ymmärrystä oman työn vaikutuksesta myyntikatteeseen

Kyselyn jälkimmäinen osa käsitteli menekin ja hävikin laskemista. Menekin ja hävikin laskeminen kuuluvat yrityksessä vuoropäälliköiden päivittäisiin työtehtäviin. Menekkiä suunnitellaan myyntiarvioiden pohjalta, jotka ravintolapäällikkö tekee viikoittain. Kyselystä kävi ilmi, että 89,5 % saa riittävästi tietoa myyntiarvioista, joihin voi perustaa menekkien arvioinnin. Suurin osa vastaajista osaa myös hyödyntää myyntiarvioita. Tästä päätellen oppaassa ei kannata perehtyä erityisen paljoo myyntiarvioiden hyödyntämiseen vaan lähinnä varmistaa, että heillä on olemassa riittävät työkalut ja kaavat menekin laskemiseen.

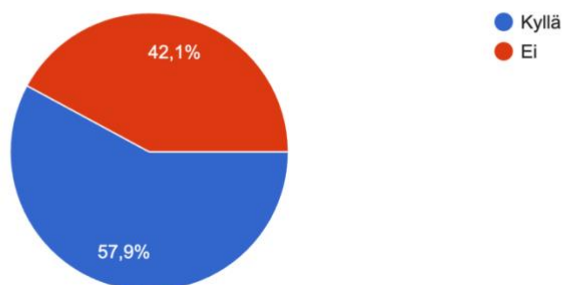
Saan riittävästi tietoa ravintolan myyntiarvioista ja osaan hyödyntää niitä menekin laskemisessa
38 vastausta



Kaavio 6. Vastausten jakautuminen koskien kysymystä vuoropäälliköiden myyntiarvioiden saannista ja niiden hyödyntämisestä menekin laskemisessa

Kaavio 7. osoittaa myös jo aikaisemmin tunnistetun tarpeen rakentaa koottu opas. Kaavio 7. havainnoi tätä hyvin siksi, että muun muassa raaka-aineiden hinnoista on jo tietoa yrityksen sisäisissä kanavissa mutta ne ovat ripoteltuna useaan eri paikkaan ja vastauksista päätellen vastanneista vuoropäälliköistä iso osa ei ole saanut tätä tietoa itselleen.

Tiedän suunnilleen, mitä eri raaka-aineet ravintolalle maksavat (liha, kana, ranskalaiset)
38 vastausta

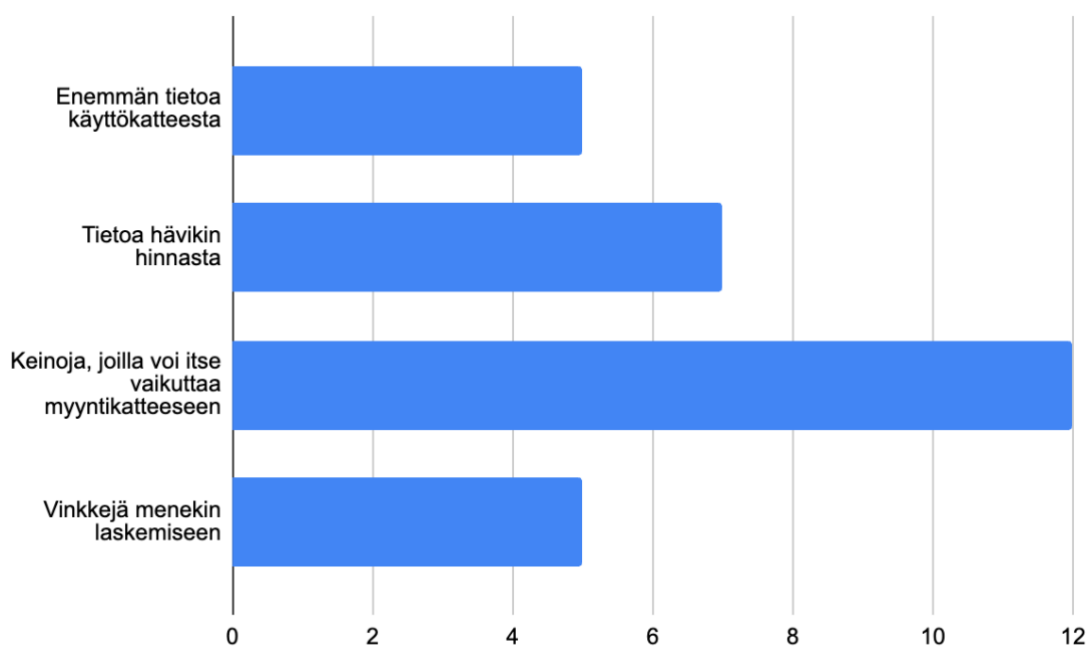


Kaavio 7. Vastausten jakautuminen kysymyksessä liittyen tietoon hävikkien hinnasta

Kysymyksessä ”Mistä asiasta haluaisit saada lisää tietoa tai paremmat ohjeet liittyen myyntikatteeseen?” tuli myös useamman kerran esiin se, että hahmottamista helpottaisi se, että tietäisi paremmin mitä raaka-aineet maksavat.

Jo haastatteluissakin ilmi tullut hävikkiraportin täyttäminen näkyy myös vuoropäälliköiden vastauksissa koskien kysymystä ”Miten teillä seurataan hävikkiä omassa ravintolassa?”. 100 % vastanneista vuoropäälliköistä kertoi heidän ravintolassaan olevan käytössä hävikinseurantaraportti, jonka vuoropäällikkö täyttää joka ilta.

Kaaviossa 8. on kootusti avoimiin vastaukset liittyen siihen, mistä vastanneet vuoropäälliköt haluaisivat lisää tietoa ja mitä oppaasta olisi hyvä löytyä.



Kaavio 8. Koonti avoimista vastauksista

Kaiken kaikkiaan kyselytutkimus oli onnistunut ja siitä saadaan kaikin puolin arvokasta tietoa oppaan luomiseen. Erityisesti avoimet vastaukset korostivat jo haastatteluissa ilmi nousutta tarvetta käytännön vinkeihin myyntikatteen parantamisessa, mutta myös toisaalta tarvetta avata teoriaa myynti- ja käyttökatteiden käsitteiden takana.

7 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritys X:lle opas ravintoloiden kannattavuuden parantamiseen myyntikatteen näkökulmasta. Toimeksiantajayritys antoi vapaasti suunnitella opinnäytetyön toteutustavan ja lopulta opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena. Toteutus sisälsi itse oppaan luomisen lisäksi kyselytutkimuksen sekä haastatteluja.

Teoriaosuuteen haettiin näkökulmia useista eri lähteistä mahdollisimman laajan käsityksen saavuttamiseksi. Teoriaosuudessa keskityttiin ravintolaliiketoiminnan talouden tunnuslukuihin. Tunnusluvuista poimittiin toimeksiannon vuoksi tarkasteluun kannattavuus ja siihen vaikuttavat tekijät ravintolaliiketoiminnassa.

Toiminnallinen osuus koostui ravintolapäälliköiden haastatteluista, vuoropäälliköille tehdystä kyselytutkimuksesta sekä itse oppaan luomisesta. Toimintasuunnitelman teossa hyödynnettiin tutkimusten tekemisen teoriaa, jotta pystyttiin valitsemaan sopivimmat tutkimusmenetelmät vastaamaan toimeksiantajan tarpeita.

Tehdyt tutkimukset onnistuivat hyvin. Haastatteluista saatiin arvokasta tietoa yrityksen nykyisistä toimintamalleista ja siitä, miten niitä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Kyselytutkimukseen saatiin kerättyä hyvin vastauksia ja avoimista vastauksista sai hyviä vinkkejä oppaan sisältöön.

Luotu opas jaetaan kaikkien vuoro- sekä ravintolapäälliköiden käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Tarkoitus on, että opas jää saataville niin, että sitä voidaan jatkossa käyttää sellaisenaan tai soveltaa esimerkiksi eri ravintoloiden toimintasuunnitelmien suunnittelun pohjana. On otettava huomioon, että ravintolayksiköt ovat keskenään varsin erilaisia. Ohjeet on pyritty luomaan niin, että ne ovat mahdollisimman hyvin sovellettavissa kaikissa yksiköissä. Opasta ei tämän opinnäytetyön yhteydessä salassapitosyistä voida julkaista.

Annettujen parannusehdotusten avulla toimeksiantajayritys X pystyy kehittämään toimintamallejaan, tehostamaan toimintaansa ja saavuttamaan parempia tuloksia ravintolayksiköissä. Opinnäytetyössä käytetty teoria ja havainnot ovat sovellettavissa tapauskohtaisesti myös muiden alan yritysten tarpeisiin.

Toimeksiantajayritykselle esitetään vielä aiheen kehittämisen osalta ehdotus koulutuksen järjestämisestä. Esimerkiksi etäyhteyksillä järjestetty koulutus vuoropäälliköille voisi olla hyvä idea. Se vie tietysti paljon resursseja, mutta pidemmän päälle se voisi maksaa itsensä takaisin kehittyvän myynnin ja säästettyjen raaka-ainekustannusten kautta.

Lähteet

Bragg S. 2005. Inventory accounting a comprehensive guide. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons. E-kirja. Viitattu 5.4.2024.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=226586>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Hallamaa T. 1997. Majoitus- ja ravitsemisalan katetuottolaskennan perusteet. Espoo: Talousneuvonta Timo Hallamaa.

Hirsjärvi S.; Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jänkälä S. 2016. Toimialaraportti: ravitsemistoiminta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-077-0>. Saatavilla.

Kostamo P.; Airaksinen T.; Vilkkä H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House. Viitattu 5.4.2024. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518849110>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lehtonen R. O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä. Helsinki: Talentum.

Marr B. 2012. Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know. 1. painos. Harlow; New York: Pearson Financial Times.

Nieminen G. 2001. Ravintola-alan laskentatoimi. Helsinki: Restamark.

Nortio J. 2016. MMA: Lisämyynti on taito- ja tahtolaji. Viitattu 8.4.2024. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/lisamyynti-on-taito-ja-tahtolaji/>. Saatavilla.

Ruokavirasto 2023. Säilyttäminen ja säilytystilat: Varaa elintarvikkeiden säilytykseen riittävästi tilaa ja huolehdi tilojen siisteydestä. Viitattu 6.4.2024. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieeninen-toiminta/tuotanto--ja-kasittelyhygienia/elintarvikkeiden-sailytystilat/>

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

Silvennoinen K., Nisonen, S. ja Lahti, L. 2019. Ravitsemispalveluiden elintarvikejäte: jätteen määrä 2018–2019 ja seurannan kehittäminen. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 1/2020. Luonnonvarakeskus. Helsinki. Viitattu 5.4.2024.

https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/545374/luke_luobio_1_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Saatavilla.

Storbacka K., Lehtinen J. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 1997. Helsinki: WSOY.

Tilastokeskus. 2024.

<https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=l&name=Majoitus-%20ja%20ravitsemistoiminta>. Saatavilla.

Vilka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Vilkkumaa M. 2011. Yrityksen menestyksen mittarit - tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ylikoski T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelut.

Liite 1. Kyselytutkimus vuoropäälliköille

Ravintola, jossa työskentelet

Myyntikate ja se vaikutus

Tiedätkö, mistä ravintolan myyntikate lasketaan ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Kyllä/En

Tiedätkö mitä eroa on myyntikatteella ja käyttökatteella?

Kyllä/En

Koetko, että olet saanut riittävästi tietoa ja koulutusta aiheeseen liittyen?

Kyllä/En

Arvio miten hyvin sinun päällikkötehtäviisi ymmärtää miten työsi vaikuttaa myyntikatteeseen. (1–5)

Oletko tehnyt toimenpiteitä, jotka ovat parantaneet myyntikatetta? Jos olet, mitä ne ovat?

Raaka-ainekustannukset, menekki & hävikki

Saan riittävästi tietoa ravintolan myyntiarvioista ja osaan hyödyntää niitä menekin laskemisessa.

Saan ja osaan hyödyntää

Saan, mutta en osaa hyödyntää

En saa enkä osaa hyödyntää

En saa vaikka osaisin hyödyntää

Tiedän suunnilleen, mitä eri raaka-aineet ravintolalle maksavat (liha, kana, ranskalaiset)

Kyllä/En

Miten teillä seurataan hävikkiä omassa ravintolassa?

Mistä asiasta haluaisit saada lisää tietoa tai paremmat ohjeet liittyen myyntikatteeseen?

Liite 2. Haastattelukysymykset ravintolapäälliköille

1. Hyödynnätkö Tilkku-tilauspohjaa, kun teet raaka-aine tilauksia?
2. Seuraatko hävikkiä päivä/viikkotasolla itse? Mitä teet saamallasi tiedolla?
3. Koetko ymmärtäväsi ja saaneesi riittävästi tietoa siitä, mitkä asiat omassa työssäsi vaikuttavat myyntikatteeseen? Mistä olet nämä asiat oppinut?
4. Millaisilla toimilla olet saanut parannettua oman ravintolasi myyntikatetta? Mitä pidät tärkeimpänä tekijänä?
5. Minkä asioiden koet olevan suurin haaste hyvän myyntikatteen saavuttamisessa/ylläpitämisessä?
6. Millaisia asioita toivoisit myyntikateoppaasta löytyvän?

Liite 3. Haastattelu ravintolapäällikölle yksiköstä Y

Hyödynnätkö Tilkku-tilauspohjaa, kun teet raaka-aine tilauksia?

Kyllä, se on kätevä. Teen inventaariot sinne viikoittain ja tilaukset niiden pohjalta. Se myös helpottaa apulaispäällikölle tehtävien delegointia.

Seuraatko hävikkiä päivä/viikkotasolla itse? Mitä teet saamallasi tiedolla?

En itse seuraa päivittäin mutta viikoittain kyllä. Pysin puuttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin, mutta luotan myös vuoropäälliköihin niin että he itse reagoivat esimerkiksi kasvaneeseen hävikkiin itse vähentämällä misamääriä.

Koetko ymmärtäväsi ja saaneesi riittävästi tietoa siitä, mitkä asiat omassa työssäsi vaikuttavat myyntikatteeseen? Mistä olet nämä asiat oppinut?

Olisin voinut saada enemmänkin. Perusajatus on tiedossa, mutta käytännön toimet, joilla myyntikatteeseen voidaan vaikuttaa ovat hämärän peitossa. Sen mitä tiedän, olen itse oppinut toiselta ravintolapäälliköltä.

Millaisilla toimilla olet saanut parannettua oman ravintolasi myyntikatetta? Mitä pidät tärkeimpänä tekijänä?

Olemme alkaneet yhdessä vuoropäällikkötiimin kanssa seuraamaan hävikkiä tarkemmin. Myös varastonsiirtokirjauksilla on ollut merkitystä, sillä meidän ravintolastamme siirretään paljon arvokkaita raaka-aineita alueen muihin ravintoloihin.

Minkä asioiden koet olevan suurin haaste hyvän myyntikatteen saavuttamisessa/ylläpitämisessä?

Koen suurimpana haasteena sen, että kaikki toimintamallit täytyy jalkauttaa käytäntöön ja se ei aina ole helppoa tai tapahdu hetkessä.

Millaisia asioita toivoisit myyntikateoppaasta löytyvän?

En osaa sanoa mitään tiettyä, mutta ajatuksena olisi kiva, että kaikki info olisi yhdessä tiiviissä paketissa.

Liite 4. Haastattelu ravintolapäällikölle yksiköstä V

Hyödynnätkö Tilkku-tilauspohjaa, kun teet raaka-aine tilauksia?

Kyllä. Tarvittaessa muutan myyntiarvioita ja osalla tuotteista pidän tilauspohjan määrittelemää varastoa suurempana, sillä joskus meillä on paljon vaikeuksia saada kaikkia toimituksia perille niin tällä pyrin välttämään sen, ettei tuotteet lopu.

Seuraatko hävikkiä päivä/viikkotasolla itse? Mitä teet saamallasi tiedolla?

Meillä vuoropäälliköt seuraavat hävikkiä päivittäin. Minä ja apulaispäällikköni seuraamme hävikkiä viikoittain ja pyrimme puuttumaan viimeistään siinä kohtaa, jos hävikkiä on tullut normaalia enemmän. Tavoitteena on sitten tietysti selvittää hävikin syy: onko se tilauksissa vai esim. väärin arvioidussa menekissä.

Koetko ymmärtäväsi ja saaneesi riittävästi tietoa siitä, mitkä asiat omassa työssäsi vaikuttavat myyntikatteeseen? Mistä olet nämä asiat oppinut?

Kyllä, mutta vasta lähiaikoina. Oma esimies on opettanut paljon ja tuloslaskelman läpikäynti kuukausittain on ollut silmiä avaavaa.

Millaisilla toimilla olet saanut parannettua oman ravintolasi myyntikatetta? Mitä pidät tärkeimpänä tekijänä?

Koen, että eniten merkitystä on ollut annostelun tarkkuus linjalla puntarin ja mittojen kanssa. Myös öljynvaihtorutiinin tarkemmalla seurannalla koen olevan merkitystä. Suurimpana tekijänä koen vuoropäälliköiden ohjeistamisen ja osallistamisen.

Minkä asioiden koet olevan suurin haaste hyvän myyntikatteen saavuttamisessa/ylläpitämisessä?

Ehdottomasti myynnin ennustaminen ja siihen reagointi. Esimerkiksi kampanjat ja tapahtumat tekevät siitä toisinaan todella haastavaa. Myös lakot raaka-ainetilauksissa aiheuttaa päänvaivaa. Henkilökunnan vaihtuvuus tuo myös omat haasteensa.

Millaisia asioita toivoisit myyntikateoppaasta löytyvän?

Havainnollistavia kuvia ja teoriaa.

Liite 5. Haastattelu ravintolapäällikölle yksiköstä Z

Hyödynnätkö Tilkku-tilauspohjaa, kun teet raaka-aine tilauksia?

En hyödynnä tilkkua tällä hetkellä, koska omasta mielestäni menee liian kauan aikaa laskeskella grammoissa tuotteita.

Seuraatko hävikkiä päivä/viikkotasolla itse? Mitä teet saamallasi tiedolla?

Seuraan hävikkiä viikoittain, tarkistan maanantaisin hävikki kirjaukset. Ja sen pohjalta teen tilaukset tai viestin vp:ille hävikin määrän.

Koetko ymmärtäväsi ja saaneesi riittävästi tietoa siitä, mitkä asiat omassa työssäsi vaikuttavat myyntikatteeseen? Mistä olet nämä asiat oppinut?

Minulla on hyvin pitkä ravintola-alan kokemus, niin kokemuksen kautta olen oppinut ja opiskellut myyntikatetta. En ole sitä oikeastaan ollenkaan täällä oppinut. Ja mielestäni siihen kannattaisi kyllä pitää joku koulutus mitä katteet ylipäättänsä tarkoittavat. Koska uskon että monikaan ei oikeasti tiedä.

Millaisilla toimilla olet saanut parannettua oman ravintolasi myyntikatetta? Mitä pidät tärkeimpänä tekijänä?

Olen keskittynyt todella paljon täytteiden määrään. Ja oikeanlaiseen dressaamiseen sekä omalla tavallaan misojen tekemiseen. Koulutus on tässä kaiken a ja o.

Minkä asioiden koet olevan suurin haaste hyvän myyntikatteen saavuttamisessa/ylläpitämisessä?

Suuri henkilökunta/henkilökunta vaihtuvuus on mielestäni suurin haaste. Pitkäaikaisille sen voi opettaa ja he toivottavasti tämän asian muistavatkin. Mutta on vaikeaa saada se suurelle henkilökunnalle kaikille opetettua.

Millaisia asioita toivoisit myyntikateoppaasta löytyvän?

Myyntikateoppaan pitäisi olla todella yksinkertainen ja helposti luettavissa jotta kaikki sen ymmärtää. Ihan vain perusasioita. Päälliköille voisi olla sitten kattavampi opas.