

Marjut Hirviheimo

**RAVINTOLAN HANKINNAT**  
Tilaukikäytäntöjen kehittäminen  
Rantakulman kahvilassa

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (amk)

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	restonomi (AMK)
Tekijä	Marjut Hirviheimo
Työn nimi	Ravintolan hankinnat. Tilauskäytäntöjen kehittäminen Rantakulman kahvilassa.
Toimeksiantaja	Rantakulman Kahvila-ravintola ja Suoramyynti Oy
Vuosi	2025
Sivut	30 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja	Tiina Tuovinen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ravintolan tilauskäytäntöjä. Toimeksiantajayrityksenä toimi Rantakulman kahvila, jonka palveluvalikoima on monipuolinen. Aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen. Korkeat raaka-aineiden hinnat, niiden hankinnat ja hankintakäytännöt ovat suoraan verrannollisia yrityksen kannattavuuteen.

Opinnäytetyö oli lähestymistavaltaan konstrukttiivinen ja luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka avulla pyrittiin muodostamaan ratkaisu aitoon käytännön ongelmaan ja tuomaan parannuksia käytettyihin toimintamalleihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua ja benchmarkingia.

Opinnäytetyön teoriaosassa perehdyttiin hankintojen, kannattavuuden sekä tilaus-toimitusketjun teoriaan korostaen ruokatuotantoprosessin osaprosesseja, joita olivat raaka-aineiden hankinta, tilaaminen ja varastointi. Lisätietoa saatiin toisten samankaltaisten ravintoloiden tilauskäytännöistä haastattelemalla neljän ravintolan yrittäjää. Haastatteluiden avulla saatiin lisätietoa hyvistä käytännöistä ravintolan tilausprosesseihin.

Hankinta- ja tilauskäytännöt olivat erilaisia riippuen yrityksen luonteesta. Ainoastaan yksi yritys teki tilauksen kerran viikossa, kun taas muut jakoivat tilaukset kahdelle työpäivälle. Työaikaa ei ollut riittävästi tilauksien tekemiseen ja osa jatkoi tilauksien tekemistä iltaisin ja viikonloppuisin. Tilaus-toimitusten aikaikkunalla ei ollut suurta merkitystä tilauksien teossa, etuna lyhyemmällä tilausrytmillä oli saada äkilliset puutteet mukaan seuraavaan toimitukseen. Useita kertoja viikossa tilaavat pystyivät huomioimaan paremmin puutteet ja tilaukset tehtiin vasta edellisen kuorman saavuttua. Puutelistat olivat käytössä kaikilla ja yhdellä yrityksellä oli valmiiksi tuoteryhmittäin tehty lista, johon oli helppo merkitä puutteet. Kuormien saapumisen ajankohdalla oli suuri merkitys yrityksen toimintaan. Kiireisimpään lounasaikaan saapuva kuorma oli pois asiakaspalvelusta.

Opinnäytetyön tuloksena tehtiin toimeksiantajayritykselle tuoteryhmät sisältävä apulomake tilauksien tekoa varten ja päivitettiin Kespronettiin ajantasaiset omat tilauspohjat, jotka eivät ole julkisia. Tilauksien teossa hyödynnetään viivakoodilukijaa ja viivakoodit laitettiin valmiiksi esille. Tavarantoimittajien tilausjärjestelmiin luotiin omat ja ajantasaiset tilauspohjat ryhmitellen kuormapäivät ja vakiotilattavat tuotteet.

**Asiasanat:** hankinta, tilaaminen, varastonhallinta, ravintolat

Degree title	Bachelor of Hospitality Management
Author	Marjut Hirviheimo
Thesis title	Procurement of goods at a restaurant. Development of ordering practices at Rantakulma café
Commissioned by	Rantakulman Kahvila-ravintola ja Suoramyynti Oy
Time	2025
Pages	30 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Tiina Tuovinen

## ABSTRACT

The aim of the thesis was to develop the ordering practices at the commissioning restaurant. The topic is current and relevant. High product prices, purchasing, and procurement practices are directly connected to the company's profitability.

The thesis is a constructive and research-oriented development work aimed at forming a solution to a genuine practical problem and bringing improvements to the operating models used. The research methods used were interviewing and benchmarking.

The theory part of the thesis focuses on the theory of procurement, profitability and the order-supply chain, emphasising the sub-processes of the food production process, which includes the acquisition, ordering and storage of raw materials. Further information on the ordering practices of other similar restaurants was obtained by interviewing the entrepreneurs of four restaurants. The interviews provided additional information on good practices in relation to the restaurants' ordering processes.

Purchasing and ordering practices were different depending on the type of the company. Only one company placed an order once a week, and the others twice a week. There was not enough work time to make orders and some continued to make orders in the evenings and on weekends. The order-delivery time did not play a major role in placing orders, and the advantage of the shorter order rhythm was to fulfil unexpected deficiencies in the next delivery. Those who ordered several times a week were better able to take into account the shortcomings, and the orders were made only after the previous delivery had arrived. Order lists were used by all, and one company had a pre-made list by product group, where it was easy to mark the missing products. The timing of the arrival of the order was of great importance to the operations of the company. The time for dealing with orders arriving at the busiest lunch hour was out of customer service.

As a result of the thesis, a form containing product groups was made for the commissioning company for placing orders and updated Kespronet's own order templates, which are not public. When making orders, a barcode reader is utilized and barcodes were put on display. Company-specific and up-to-date order templates were created in supplier order systems, grouping delivery days and standard products.

**Keywords:** inventory management, ordering, purchase, restaurant

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Aikaisemmat tutkimukset .....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely ja nykytilanteen kuvaus.....	8
1.3	Kehittämistyön tavoite.....	10
2	RAVINTOLAPALVELUIDEN HANKINNAT .....	11
2.1	Hankintaprosessi .....	12
2.2	Toimitusketju ja logistiikka .....	15
2.3	Kustannustehokkuus ja kannattavuus .....	16
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	17
4	KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET.....	19
4.1	Tavarantoimittajat, tilauskanavat ja kustannukset.....	19
4.2	Tilaamisen käytännöt.....	21
4.3	Toimitusten ja tilausten ajankohdat.....	21
4.4	Hyvät käytännöt.....	22
4.5	Haasteet .....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	23
6	POHDINTA .....	25
	LÄHTEET.....	29
	LIITTEET	

Liite 1. Haastattelupyyntö

## 1 JOHDANTO

Kannattava liiketoiminta on yksi yrityksen olemassaolon ehdoista. Yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat myös tehdyt hankinnat sekä päätökset siitä, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan muualta (Nieminen 2016, luku 1.5). Kannattavuuteen liittyy myös toimivat tilaus- ja toimitusketjut, varastohallinta sekä ajankäyttö edellä mainittuihin asioihin.

Kannattavuuden lisääminen ja arvoa tuottamattomien asioiden vähentäminen yritystoiminnassa ovat tärkeitä yrityksen kehittymisen ja kilpailukykyyn parantamiseksi. Tässä opinnäytetyössä käsittelen ravintolayrityksen hankintoja ja tilausprosessia. Aihe on kehittämiskohteena tärkeä ja ajankohtainen. Hankintoihin ja ostotoimintaan liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa on saatavilla paljon, mutta erityisesti organisaatioiden ostamiseen liittyviä käytäntöjä ja toimintoja on tutkittu vähemmän (Ahonen 2019, 5).

Hankinnat ja hankintaosaaminen ovat yhteydessä yrityksen kannattavuuteen. Muuttuvien kustannusten, kuten raaka-aineiden ja henkilöstökulujen kriittinen tarkastelu ja niiden alentaminen, ovat suoraan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 22–25.) Monenlaiset kriisit ovat koetelleet ravintola-alaa ja yritykset ovat joutuneet lujille. Henkilöstön työpäntöksen oikea-aikainen ja tehokas käyttäminen tuovat lisäarvoa ja kustannussäästöjä yritykselle.

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii kahvila-ravintola. Kehittämiskohde on noussut yrityksen tarpeesta ja olemassa olevasta ongelmasta. Tilauksien tekeminen on tällä hetkellä hidasta ja aikaa vievää. Isot kuormat tulevat arkisin kiireisimpään aikaan, jonka vuoksi kuorman purkuun menevä työaika on pois asiakaspalvelusta. Päätoimittajan kaksi kuormapäivää ja siihen liittyvä yksi tilauspäivä tuovat haasteen myös varastohallintaan pienten säilytystilojen vuoksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa toimeksiantajayrityksen tilausprosessia kehittämällä tilauskäytäntöjä. Tarkasteltavia kohteita ovat tavarantoimittajien kuormapäivät ja ajankohdat sekä niihin liittyvät tilauksien aikaikkunat, säh-

köisten tilausjärjestelmien maksimaalinen hyödyntäminen sekä toisten yritysten hyvien tilauskäytäntöjen läpikäyminen ja mahdollinen käyttöönottoaminen kohdeyrityksessä.

Tiedonkeruu tehtiin haastattelemalla ravintolan tilauksia tekeviä henkilöitä. Valmiit kysymykset liittyvät tilaus- ja toimitusprosesseihin, sähköisiin tilausjärjestelmiin ja niiden toimivuuteen sekä yritysten hyväksi havaittuihin käytäntöihin ja toimintatapoihin tilauksia tehdessä. Haastateltavat yritykset valikoidaan toimeksiantajayrityksen tapaan samalla toimialalla sekä keskimäärin samalla liikevaihdolla toimivista yrityksistä.

Opinnäytetyön teoreettinen tausta käsittelee ravintolapalveluiden hankinta- ja ostoprosesseja, toimitusketjua ja logistiikkaa sekä kustannustehokkuutta ja kannattavuutta.

### **1.1 Aikaisemmat tutkimukset**

Hankintoihin ja tilaus-toimitusketjuun sekä varastohallintaan liittyviä tutkimuksia on tehty paljon, mutta ravintolan tilausprosessiin ja -käytäntöihin liittyvää tutkimustietoa on vähemmän.

Ravintoloiden raaka-ainehankintoihin liittyvä Kokkosen (2020) opinnäytetyö selvitti Ravintolaryhmä Oy:n kuuluvien ja muita tukkuja käyttävien yritysten kokemaa hyötyä ryhmään kuulumisesta. Lisäksi selvitettiin yritysten tavarantoinnituksen valintakriteereitä sekä hankintoihin ja tilauksiin käytettävää suunnittelutyötä ja aikaa. Tulosten mukaan Ravintolaryhmään kuulumisen oli hyödyllistä ja palveluun oltiin tyytyväisiä. Tärkeimpinä tekijöinä esille nousivat kustannusten ja ajan säästö sekä selkeä raaka-aineiden hankintaprosessi. Hankintojen suunnitteluun tulisi käyttää enemmän työaikaa, mutta nykyisiä resursseja pidettiin riittämättöminä.

Ostotoiminnan tehostamiseen liittyvässä Huldénin (2014) opinnäytetyössä kehitettiin ABC Kokkolan ravintolan tilaus-toimitusrytmiä huomioiden riviteho, logistiikka, ekologisuus ja varaston hallinta. Tulosten mukaan keittiön tilaus-toimitusrytmiä tulisi tehostaa. Tilauksia pitäisi tehdä vain yhden nimetyn henkilön

tai tiiviissä yhteistyössä toimivan ryhmän ja niihin pitäisi saada enemmän työ-aikaa. Tilaajan tulisi myös perehtyä huolellisesti varastossa olevien tavaroiden määrään, jotta puutteet havaitaan ajoissa. Samalla tulisi tarkastella ja poistaa valikoimasta huonosti kiertävät tuotteet. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tilaaja osallistuu kuormien purkamiseen. Opinnäytetyössä vertailtiin toisen ABC-aseman hyväksi havaittuja tilauskäytäntöjä. Sen mukaan varastointitilojen on oltava kunnossa huomioiden hyllyjen mitoitukset ja kantokyky. Kuormat purkaa tilauksien tekijä ja esimerkiksi pitkän päiväyksen tuotteita tulisi tilata kerralla enemmän kuin lyhyellä päiväyksellä olevia. Joitakin tuotteita tilataan vakiotilauksella ja menekkiä seurataan kuukausittain. Jos jokin tavara ei liiku, se jätetään pois ja korvataan paremmin menevällä tuotteella. Tilauksissa korostuu myös jaksottaminen, eli joka viikko ei tilata samoja tuotteita vaan pyritään tilaamaan kerralla enemmän, jotta voidaan tilata seuraavalla kerralla eri tuotteita. Tämä tuo vaihtelua valikoimaan.

Soininen (2017) on tutkinut elintarvikehankintojen mittareiden kehittämistä Servican ruokapalveluille. Hankkeessa kehitettiin mittaristo, jonka avulla voidaan edelleen kehittää ja seurata ruokapalvelujen elintarvikehankintaprosessia sekä hankintoihin liittyvien taloudellisten tavoitteiden saavutuksia. Servicalla on käytössään Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä, joka ohjaa operatiivista elintarvikehankintaa keskitetysti suunniteltujen ruokalistojen kautta. Tämän avulla tarvelaskenta ja ostotilaukset menevät suoraan ostoliittymän kautta toimittajan tilausjärjestelmään. Elintarvikehankintojen tarve perustuu suoraan suunniteltuun ruokalistaan. Tuotannonohjausjärjestelmä kattaa laajasti ruokatuotannon eri prosessit asiakastilauksesta aina tuotantoon saakka.

Savolainen ja Tikkanen (2012) käsitelivät opinnäytetyössä kahvila-ravintolan kustannustehokkuutta kannattavuuden, hinnoittelun, markkinoinnin ja logistiikan näkökulmasta. Logistiikkaa käsiteltiin kannattavuuden parantamiseksi hankintatoimen ja varaston ABC-analyysin kautta. Tutkittavassa yrityksessä ei nähty tarpeelliseksi kilpailuttaa toimittajia, koska koettiin keskittämisestä saatu hyöty suureksi. Hävikkiä syntyi paljon, johon pystyttäisiin vaikuttamaan hyvällä hankintatoimen suunnittelulla ja varastonseurannalla.

Tynkkynen (2011) havaitsi opinnäytetyössään, että ostojen tulisi perustua myyntiin ja kulutukseen. Jos ostot perustuvat vain omaan tuntemukseen tulee

tilauksissa virheitä, jolloin varastossa onkin liikaa tavaraa mitä ei olisi edes tarvittu. Kun menekkituotteita ei osattu tilata oikein, kuljetuskustannukset nousivat tehtyjen lisätilauksien vuoksi. Varastonseurantaohjelmiston käyttöönoton jälkeen pystyttiin tarkemmin määrittämään sen hetkinen alkoholivarastossa olevien tuotteiden määrä ja ostojen reaaliaikainen tarve. Myös menekkituotteet pystyttiin havaitsemaan paremmin.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely ja nykytilanteen kuvaus**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pienellä paikkakunnalla Pohjois-Savossa sijaitseva yritys Rantakulman Kahvila-ravintola ja Suoramyynti Oy (Rantakulman kahvila). Yritys tuottaa monipuolisesti erilaisia palveluita kuten lounasta, pikaruokaa, pitopalvelua ja ateriapalvelua kotiin toimitettuna ikäihmisille. Yritys on perustettu vuonna 2016 ja toimintaa on kehitetty pitkäjänteisesti. Asiakaskunta on vakiintunut ja kasvua on ollut etenkin kotiin ja yrityksiin toimitettavissa ateriapalveluissa.

Kehittämiskohde on noussut yrityksen tarpeesta ja olemassa olevasta ongelmasta. Tilauksien tekeminen on tällä hetkellä hidasta ja aikaa vievää. Tilauspäivänä suunnitellaan myös seuraavan viikon ruokalista. Isot kuormat tulevat arkisin kiireisimpään aikaan, jonka vuoksi kuorman purkuun menevä työaika on pois asiakaspalvelusta. Päätoimittajan kaksi kuormapäivää ja siihen liittyvä yksi tilauspäivä tuovat haasteen myös varastonhallintaan pienten säilytystilojen vuoksi.

Tilaukset tekee pääsääntöisesti yksi henkilö, joka myös osallistuu kuormien purkamiseen. Päätoimittaja toimii Kespro, josta tilataan lähes kaikki elintarvikkeet ja käyttötavarat. Lisäksi elintarvikkeita tilataan suoratoimituksella Atrialta, HK:lta ja Valiolta. Panimopuolella päätoimittajana toimii Olvi ja muu alkoholi on tilattu Kesproilta. Muilta pienemmiltä toimittajilta on tilattu sellaisia tuotteita, joita ei saada päätoimittajalta, kuten ateriapalvelussa käytettävät rasiat ja tietyt leivontaan liittyvät tarvikkeet.

Kuormapäiviä ovat olleet Kesprolla tiistai, torstai ja varalla lauantai. Kuormat ovat saapuneet klo 10.30–12:00 välisenä aikana. Atrialla, HK:lla ja Valiolla kuormapäivät ovat maanantai ja keskiviikko, kuormat ovat saapuneet klo

7.00–9:00 välisenä aikana. Panimokuorma on tullut tiistaisin aamupäivällä. Elintarvikkeiden tilaukset on keskitetty maanantaille, johon on varattu työaikaa koko päivä. Samalla on suunniteltu seuraavan viikon lounaslista ja hoidettu muita kirjallisia tehtäviä kuten tarjousten laskentaa. Tilaus-toimitusrytmi on ollut 48 tuntia, eli Kesprolle tilaus on tehtävä tiistain kuormalle viimeistään perjantaina ja torstain kuormalle viimeistään tiistaina. Lounaslistan mukaisia raaka-aineita ja muita tuoretuotteita, kuten salaatteja, on ollut välillä haastavaa tilata, koska menekkiä ei pysty täysin ennustamaan. Tilauksiin on pystynyt lisäämään tuotepuutoksia pitkin viikkoa.

Tilausten tekeminen aloitetaan tilaamalla lounaslistan mukaiset raaka-aineet seuraavalle viikolle. Raaka-ainehankinnoissa on huomioitava eri asiakasryhmät, kuten lounas- ja ateriapalveluasiakkaat sekä pitopalvelu. Seuraavaksi kierretään varastot ja tarkistetaan tavaroiden määrät sekä puutelista, johon on kerätty viikon aikana havaitut tuotepuutokset tai vähissä olevat tuotteet. Raaka-aineita säilytetään keittiössä ja pienessä varastossa, joissa sijaitsee myös kylmiöt ja pakastimet. Pehmopaperit ja rasiat sijaitsevat eteisen kaapissa ja alkoholituotteet omassa tilassaan. Näiden lisäksi tarkastetaan vielä siivoukseen liittyvät tuotteet ja toimistotarvikkeet. Puutteet kirjataan muihin puhtaalle paperille.

Tilaukset tehdään toimittajille erillisten tilausjärjestelmien kautta. Kespron tilaukseen käytetään Kespronettiä. Kespronettiin saa luotua omia vakio listoja. Yrityksen omia vakio listoja on luotu 32 kappaletta, joita ovat:

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| - maidot                   | - paperit/pesuaineet        |
| - salaattit                | - pizzaburger               |
| - mausteet                 | - sämpylät/leivät           |
| - olut/siideri/lonkero     | - alkoholi/savukkeet        |
| - ateriapalvelu            | - perunat                   |
| - lasit ja astiat          | - leivonta                  |
| - paniinit                 | - pakaste ja paistotuotteet |
| - maitotuotteet            | - lounas                    |
| - mehut                    | - kartonkipikarit           |
| - jäätelöt                 | - juustoraaste ja täytteet  |
| - pakastevihannekset       | - jääkahvi                  |
| - kertakäyttöastiat        | - comple                    |
| - pöytäliinat ja servietit | - koristeet                 |
| - mykykeitto               | - mehukeitot ateriapalvelu  |
| - mehutiivisteet           | - limut                     |
| - juoma-annostelija        | - lihat                     |

Tilauksissa hyödynnetään paljon myös usein ostettuja suosikkituotteiden listaa, joka muodostuu eniten tilattujen tuotteiden perusteella. Tältä listalta on helppo lisätä tilattavia tuotteita, koska se sijaitsee heti etusivulta tai vaihtoehtoisesti sen saa auki avaamalla usein ostetut -listan. Jokainen lista on avattava erikseen ja sivujen latautuminen saattaa joskus kestää. Omilta vakioilistoilta on myös tarkistettava poistuneet tuotteet, jotka sijaitsevat listan alaosassa punaisella korostettuna. Tällöin on muistettava etsiä korvaava tuote listalle, jotta se ei unohdu tilauksesta. Kespronetin kautta voi tehdä lisätilauksia seuraavaan toimitukseen aikaikkunan sisällä. Uudet lisätilaukset muodostavat aina uuden tilauksen. Jos joutuu tarkistamaan, onko tilannut tiettyä tuotetta, joutuu avaamaan kaikki tilaukset yksitellen. Järjestelmän kautta tehtyjä tilauksia ei pysty muokkaamaan vähentämällä tai poistamalla tuotteita.

Suoratoimittajien, eli Atrian, HK:n ja Valion tilaukset tehdään samalla Valo-tilausjärjestelmällä. Järjestelmään voi luoda omia tilauspohjia. Näitä on luotu yksi nimeämätön, johon kuuluvat maidot, yksi leipätuote ja yksi pakastetuote. Myös tämän järjestelmän etusivulle nousee uutuustuotteiden lisäksi viimeksi tilattuja tuotteita. Valo-järjestelmään pystyy ennen tilauksen aikaikkunan sulkeutumista lisäämään tuotteita tilauksen jälkeen siten, että ne näkyvät samalla tilauksella. Tilausta voi myös muokata vähentämällä tuotteita tai jopa poistamalla vahingossa väärin tilatun tuotteen.

Panimotilaus tehdään oman tilausjärjestelmän kautta. Tilausjärjestelmään pystyy rakentamaan oman suosikkilistan, josta on helppo lisätä tilattavat tuotteet ostoskoriin. Lisätilauksia voi tehdä, mutta ne muodostuvat uusiksi tilauksiksi. Tehtyjä tilauksia ei pysty vähentämään tai poistamaan.

### **1.3 Kehittämistyön tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena on sujuvoittaa ravintolan tilaus- ja toimitusketjua hankintojen, kustannusten ja käytetyn työajan näkökulmasta. Tarkoituksena on tarkastella saapuvien kuormien ajankohtia, hyödyntää paremmin sähköisiä tilauskanavia valmiilla tilauspohjilla, hyödyntää muiden yritysten hyviä tilauskäytäntöjä sekä perehtyä toimittajan ohjeisiin tilauskanavan käyttämisestä.

Opinnäytetyön keskeiset kehittämiskysymykset ovat:

- Miten tilauskäytäntöjä voidaan kehittää ja sujuvoittaa?
- Miten tilausjärjestelmiä voidaan hyödyntää?
- Miten tilaus-toimitusketjua voidaan kehittää?
- Miten kustannukset huomioidaan yrityksen tilausprosessissa?

Tilauksien tekemiseen on varattu yksi työpäivä maanantaisin, jolloin suunnitellaan seuraavan viikon lounaslista, tilataan loppuviikon puutteet ja seuraavan viikon lounaslistan mukaiset raaka-aineet. Tilauksissa on huomioitava lounas- ja ateriapalvelun asiakkaat, pikaruoka- ja pitopalveluasiakkaat sekä anniskeluravintola. Tilauksia tehdään säännöllisesti viideltä eri toimittajalta neljän eri tilauskanavan kautta. Tilauskanavat ovat pääosin sovelluspohjaisia tilausalustoja.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan yrityksen toimitusketjun hankintatoimeen liittyviin asioihin, kuten tilauksien tekemiseen, tilauspohjiin ja kuormapäiviin. Lopputuloksena on tarkoitus tuottaa valmiit tilauspohjat eri toimituspäiville sekä selkeyttää tilauspohjia, jotta säästetään aikaa muulle työlle. Lisäksi tarkastellaan kuormapäivien ja ajankohtien oikea-aikaisuutta.

## **2 RAVINTOLAPALVELUIDEN HANKINNAT**

Ruokapalveluiden tuottamista kutsutaan ruokapalvelutoiminnaksi. Ruokapalvelutoiminnan kokonaisuus muodostuu useista prosesseista, joiden avulla tuote tai palvelu valmistetaan. Ruokatuotannon pääprosesseja ovat toiminnan suunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja seuranta. Pääprosesseista ruokatuotevalikoiman hallinta tarkoittaa tavarantoimittajien kilpailutusta, raaka-aineiden hankintaa, tuotekehitystä sekä ruokalistasuunnittelua. (Lampi 2009, 17–19, 30.) Opinnäytetyössäni tarkastelen ruokatuotantoprosessin osaprosesseja, joita ovat raaka-aineiden hankinta, tilaaminen ja varastointi.

Hankintoja voidaan luokitella monin eri tavoin. Perinteinen jaottelu voidaan tehdä hankinnan luonteen perusteella kuten raaka-aineet, tuotannon tarveai-

neet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet, investointihankinnat, kunnossapidon tarvikkeet sekä palvelut. Jaottelu voidaan tehdä myös tuloslaskelman mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55–58.)

## 2.1 Hankintaprosessi

Perinteisen määritelmän mukaan hankintoja ovat kaikki vastaanotetut tavarat, palvelut tai oikeudet, mistä yritys antaa vastikkeeksi maksun. Tässä korostuu hankintojen vaikutus yrityksen liikevaihtoon. (Huuha 2022, luku 1.2.) Hankinnat voidaan käsittää myös yrityksen ulkoisina resursseina tuotteiden ja palveluiden saatavuutena, parhaimmilla mahdollisilla ehdoilla. Hankinnat vaikuttavat keskeisesti myös yrityksen kilpailukykyyn, jolloin hankintaosaamisella on suuri merkitys. Osaavan, tehokkaan ja innovatiivisen toimittajan löytyminen tuo yritykselle kilpailuetua (Logistiikan maailma 2025a; Nieminen 2016, luvut 1.2 ja 1.3.)

Hankintaprosessi kehittyy yrityksen mukana. Alkuvaiheessa hankinnat ja osto-toiminnot ovat passiivisia ilman strategista suuntaa eikä sitä pidetä yrityksen toiminnan yhtenä kulmakivenä. Toimittajien valinnassa korostuu saatavuus ja hinta. Tilaukset ovat rutiininomaisia ja tilauksien tekemiseen käytetään suurin osa ajasta. Itsenäisessä vaiheessa hankinnoissa omaksutaan ja käytetään uusia toimintoja ja tekniikoita hankintojen hallitsemiseksi. Tukevassa vaiheessa ostotoiminnot tukevat kilpailustrategiaa sekä uusien tekniikoiden käyttöä yrityksessä. Ostotoimintaan osallistuvien henkilöiden ammattitaitoa arvostetaan ja heihin panostetaan. Tässä vaiheessa seurataan ja analysoidaan aktiivisesti markkinoita, toimittajia ja tuotteita. Kun yrityksen toiminta muuttuu integroiduksi, on hankintastrategia yrityksen strategian mukainen, jota hankinnat tukevat. Ostojen suorituskykyä voidaan mitata sen vaikutuksilla yrityksen tulokseen. (Reck & Long (1998) teoksessa Huuha 2022, luku 1.4.)

Hankintojen tärkeimpänä tavoitteena pidetään lisäarvon tuottaminen yritykselle ja sen asiakkaille. Entisen perinteisen määritelmän mukaan hankintoja on pidetty vain toimittajien kilpailuttamisena, ja hankintapäätöksen tärkein valintakriteeri on ollut hinta. Nykyaikaisen määritelmän mukaan hankinnat ovat yrityksen strateginen toiminto, joka huolehtii parhaiten sopivat resurssit yrityksen kuhunkin tilanteeseen. Hankintojen tavoitteena on tällöin yhteensovittaa

paras mahdollinen hyöty niin toimittajille kuin yritykselle, jolloin korostuu kilpailukykyisten, osaavien, luotettavien ja tehokkaiden hankintalähteiden etsiminen. (Huuhka 2022, luku 1.5.)

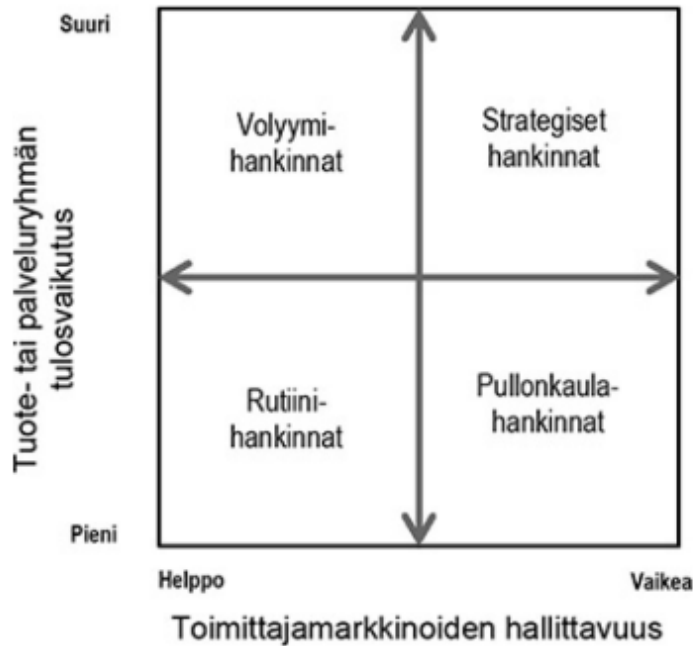
Hankintojen johtamisessa tulee varmistaa tavaroiden ja raaka-aineiden häiriötön saatavuus tasalaatuisen ja jatkuvan materiaalivirran avulla. Tämä voidaan varmistaa käyttämällä vaihtoehtoisia toimittajia ja tuotteita. Yrityksen tulee välttää riippuvuutta pelkästään yhdestä toimittajasta hankintojen riskien vähentämiseksi. Toimittajien nopea aikataulu ja tasainen laatu ovat usein hintaa tärkeämpiä, ja hankinnat tulee tehdä kuitenkin mahdollisimman pienin kokonaiskustannuksin. (Huuhka 2022, luku 1.5.)

Ostotoiminta kuvataan perinteisesti prosessina, joka alkaa tarpeen määrittelyllä päättyen ostolaskujen maksamiseen. Nykyaikainen käsitys laajentaa ostoprosessin osana hankintatoimea ja ulkoisten resurssien johtamista. Jokaisella yrityksellä on eri tavoin käyttäytyviä hankintoja ja niitä ostetaan erilaisilta toimittajilta. Hankintojen merkitys yrityksen menestyksen kannalta on erilaista eri yrityksissä ja täysin samanlaiset hankintaprosessit eivät sovellu sellaisinaan kaikkiin yrityksen hankintoihin. (Huuhka 2022, luku 4.3, Logistiikan maailma 2025b.)

Kraljicin ostoportfolion ja hankintastrategian avulla voidaan erilaiset hankittavat tuotteet ja palvelut sijoittaa kahden ulottuvuuden nelikenttään (kuva 1). Mallin avulla voidaan arvioida hankintoja suhteessa niiden tulosvaikutukseen sekä hankkimisen vaikeuteen sekä hankintoihin liittyviin riskeihin. Pystysuora akseli kuvaa hankintojen tulosvaikutusta vuosittaisella volyyymilla rahassa mitattuna. Vaakasuora akseli kuvaa toimittajamarkkinoiden hallittavuutta siten, että mitä enemmän toimittajia on markkinoilla, sitä enemmän on kilpailua ja taas ääripäässä on myyjän markkinat, jos tuotetta on vähän saatavilla ja valintamahdollisuudet toimittajien välillä ovat pienet. (Huuhka, 2022, luku 4.3; Logistiikan maailma 2025b.)

Toimittajamarkkinoiden hallittavuus jakaa tuoteryhmät helposti ja vaikeasti hankittaviin. Kuvassa oikeaan reunaan sijoittuvat ne tuotteet, joissa on erittäin vähän toimittajia, jolloin ne ovat monopoliasemassa ostavaan yritykseen. Va-

semmassa reunassa ovat sellaiset tuotteet, joilla on useita keskenään kilpailevia toimittajia. Kuvan eri osiin sijoittuvat tuotteet ovat hankinnan kannalta kukin erilaisia, joiden perusteella ne voidaan jaotella strategisiin hankintoihin, pullonkaula- volyyymi- ja rutiinihankintoihin. (Kuva 1.), (Huuhka, 2022, luku 4.3; Logistiikan maailma 2025b.)



Kuva 1. Kraljicin ostoportfolio ja hankintastrategiat (Huuhka 2022, luku 4.3.)

Hankinnoissa tulisi ostoresursseja suunnata *pullonkaula- ja strategisiin* tuotteisiin, koska näiden tuotteiden vaikutus yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen on suuri. Hankintojen kilpailutus on haastavaa rajallisten toimittajien vuoksi, jolloin on hyvä osittain sopia myös kumppanuudesta kriittisten tuotteiden kohdalla. Pienempi vaikutus kannattavuuteen on *rutiinituotteilla*, joilla on paljon nimikkeitä, niiden menekki on suurta ja jokapäiväistä sekä ostotyö vie paljon aikaa. Näiden tilaukset tulisi automatisoida ja hankkia suurempia määriä enemmän kerralla. *Volyymituotteilla* on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen, ja ne muodostavat usein suurimman osan yrityksen hankinnoista. Näillä tuotteilla on useita toimittajia sekä myös korvaavia tuotteita. Nämä tuotteet tuleekin kilpailuttaa. Pienetkin prosentuaaliset säästöt näiden tuotteiden hankinnoissa tuovat suuria rahallisia säästöjä. (Huuhka 2022, luku 4.3; Logistiikan maailma 2025b.)

Rantakulman kahvilassa hankittavat tuotteet sijoittuvat ostoportfolion nelikentässä siten, että strategiaan tuotteisiin sisältyy tietyt pientoimittajat, joiden kautta hankitaan muun muassa tiettyjä pakkaustarvikkeita, koska vastaavia ei saa muualta. Vaikka kyseisten tuotteiden toimittajia on rajallisesti, ei tällä hankinnalla ole suurta yhteyttä tulosvaikutukseen. Volyymi- ja rutiinihankintoja sen sijaan on suurin osa ja tuotteilla on useita kilpailevia toimittajia.

## 2.2 Toimitusketju ja logistiikka

Toimitusketjulla tarkoitetaan verkostoa, joka sisältää eri organisaatioiden materiaali- ja palveluvirtojen ohjausta ja kehittämistä niihin liittyvine kustannus- ja tietovirtoihin. Tässä jokaisella organisaatiolla on oma roolinsa ja se rakentuu yrityksen asiakkaiden, toimialan ja tuotteiden mukaisesti. Tästä kaikesta syntyy kokonaisuus, mihin kuuluu lisäarvon tuottaminen, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus. (Ritvanen ym. 2011, 22.)

Logistiikan käsite on tullut tutuksi 1950-luvulla Yhdysvalloissa liikkeenjohdon terminä. Historiassa termi on liitetty militaristisiin toimintoihin, kunnes myöhemmässä vaiheessa on huomioitu myös kuljetuksen ja varastoinnin kehittäminen sekä kokonaiskustannuksien huomioiminen. Logistiikka- ja toimitusketjun hallinta -käsitteitä on monesti käytetty samaa tarkoittavana käsitteenä. (Ritvanen ym. 2011, 20.)

Huuhkan (2022, luku 1.1) mukaan toimitusketjun hallinta laajentaa hankinnan näkökulmaa koko toimitusketjuun. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on lisätä myyntiä, alentaa kustannuksia ja tehostaa työn tuottavuutta (Salmivuori 2010, 19). Toimitusketjun hallintaan liittyy tavoite, jossa asiakkaalle pyritään tuottamaan arvonlisäystä alhaisilla kokonaiskustannuksilla. Arvoketjun muodostavat eri organisaatiot, jotka liittyvät samaan toimitusketjuun ja jokaisen on tarjottava oma lisäarvonsa. Arvoa tuottamattomien asioiden poistaminen tai vähentäminen arvoketjuajattelun mukaisesti tulee huomioida, koska toimitusketjuun voi sisältyä jopa 80 % arvoa tuottamatonta aikaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi saman kaltaisten töiden tekeminen päällekkäin ja odotusajat eri työvaiheiden välillä. (Ritvanen ym. 2011, 24–25.)

### 2.3 Kustannustehokkuus ja kannattavuus

Hankintojen vaikutus yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen on suuri. Hankintahintojen pienentyessä kannattavuus ja kate paranevat vaikka myynti pysyisi samalla tasolla. Eli voidaan ajatella, että voitto hankitaan ostamalla. Hankintatoimen keinoilla voidaan vaikuttaa moniin eri yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn liittyviin osa-alueisiin, kuten katteisiin, kustannuksiin, liikevaihtoon, sitoutuneeseen pääomaan, yrityskuvaan, joustavuuteen ja ketteryyteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25.)

Kustannustehokkuutta voidaan arvioida myös resurssien näkökulmasta. Samankaltaisten tuotteiden tilaamista eri toimittajilta tulee pohtia. Laaja tuotevalikoima voi johtaa parempaan myyntiin ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, mutta tähän sitoutuu paljon pääomaa. Suurien erien tilaukset voivat olla edullisempia, mutta sekin sitoo pääomaa ja vie varastotilaa. Pienempiä ja taloudellisempia eriä tilattaessa on pienen varaston ylläpito helpompaa ja se sitoo vähemmän pääomaa. Kuljetuskustannukset saattavat nousta kokonaiskustannuksien laskiessa. Kustannustehokkuutta tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista, eikä vain yksittäisen toiminnan kautta. (Ritvanen ym. 2011, 22–24.)

Hankintojen kokonaiskustannukset voidaan jakaa hankintoja edeltäviin, hankinnan aikaisiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Kokonaiskustannukset tulee huomioida, eikä perinteisesti painottaa vain tuotteen ostohintaa. Ennen ostamista kustannuksia syntyy esimerkiksi toimittajien etsinnästä, valinnasta, arvioinnista ja sopimuksen tekemisestä. Hankinnan aikaisiin kustannuksiin lukeutuvat tuotteiden ostohinta, tilaukset, tilausjärjestelyt, toimitus ja tilausten maksamisesta tulevat kustannukset. Hankinnan jälkeen voi syntyä kustannuksia virheellisistä tuotteista ja niiden palautuksista, takuusta ja huollosta, myynnin menetyksestä sekä kierrätyksestä. (Huuhka 2022, luku 2.3.)

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa tehostamalla yrityksen tavara- ja rahavirtoja, koska silloin sijoitettu pääoma saadaan tuottamaan katetta nopeammin. Hankinnoilla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Esimerkiksi euron säästäminen hankinnoissa parantaa tulosta lähes saman verran, mutta myynnin li-

sääminen on haastavampaa. Vaikka myyntiä tulisi lisää euron verran enemmän, ei tulos kuitenkaan paranisi kuin senteillä. Hankinnat vaikuttavatkin kokonaisvaltaisesti yrityksen kannattavuuteen, kuten liikevaihtoon, kustannuksiin ja katteisiin sekä kiertonopeuksiin ja sitoutuneeseen pääomaan. (Huuhka 2022, luvut 2.1 ja 2.2.)

Yritykselle tulee lisäkustannuksia turhasta varastoinnista, virrehankinnoista sekä näihin liittyvästä ostotyöstä. Näitä voidaan kuitenkin hillitä käyttämällä oikeaa tietoa hankintojen suunnitteluun ja ennustamiseen. (Sakki 2014, luku 1.) Ruoka- ja ravintolapalveluissa varastoinnissa on huomioitava raaka-aineiden kiertonopeus (First in – First out = FiFo), eli elintarvikkeet on otettava käyttöön saapumisjärjestyksessä (Lampi ym. 2009, 32).

Rantakulman kahvilassa kannattavuutta on huomioitu tilaamalla suurempia pakkauskokoja edullisemmin ja samalla huomioiden säästö kuljetuskustannuksissa. Haasteena on kuitenkin pienet varastotilat ja sitä kautta varastonkierron hitaus suurempia eriä tilattaessa. Hankintoja edeltäviä kustannuksia nostaa käytetty työaika tilausten tekemiseen ja useiden tilauspohjien käyttäminen.

### **3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT**

Opinnäytetyö on lähestymistavaltaan konstruktiiivinen ja luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka avulla pyritään muodostamaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu aitoon käytännön ongelmaan ja tuomaan parannuksia ja uusia ratkaisuja käytettyihin toimintamalleihin. Lähestymistavalla on toimintatutkimuksen tavoin pyrkimys muuttaa yrityksen toimintatapoja ja ongelmanratkaisu sidotaan myös teoreettisen tietoon. (Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa lähestymistapana voidaan käyttää useita menetelmiä. Uuden asian tai menetelmän kehittämiseen kerätään tietoa monin eri tavoin, kuten haastattelemalla, havainnoimalla, kyselyillä tai ryhmäkeskusteluilla. Kun halutaan tietää muiden yritysten hyväksi havaittuja toimintatapoja, voidaan kehittämistyön menetelmänä käyttää myös benchmarkingia. Tämän menetelmän perustana on kiinnostus siihen, miten toiset yritykset menestyvät ja toimivat. (Ojasalo ym. 2015, 68, 186.)

Benchmarkingin avulla voidaan verrata oman yrityksen toimintaa muihin analysoimalla heidän toimintaympäristöään, kuten toimintatapoja ja prosesseja. Liiketoiminnassa pystytään mittaamaan yrityksen kasvua, suorituskykyä ja laatua, jolloin tavoitteena on jatkuva parantaminen. Analyysin avulla pystytään kehittämään vertaamalla omia toimintoja kilpailijan parhaisiin käytänteisiin. (Fallon 2023.)

Haastattelua käytettäessä on pohdittava, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi ja kuinka strukturoitua muotoilua käytetään. Strukturoitu loma-kehaastattelu sopii suurten joukkojen ja samojen kysymysten läpikäyntiin. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisemmin aiheesta tai ongelmasta ja molemmat osallistuvat haastatteluun aktiivisesti. Avoimessa haastattelussa keskustelu voi olla myös epämuodollinen. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan kysymysten järjestystä ja sanamuotoja vaihdella haastattelun aikana, sekä jättää tilanteeseen sopimattomat kysymykset esittämättä ja toisaalta esittää uusia haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 106–109.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua ja lisäksi hyödynnetään benchmarkingia. Kehittämistyössä haastattelu kannattaa yhdistää toisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2015, 106). Haastattelu oli puolistrukturoitu, jossa kysymykset oli valmisteltu teemoittain ennakkoon (liite 1). Haastattelut suoritettiin puhelimitse ja ne veivät aikaa noin puolituntia. Haastattelun aikana vastauksista kirjoitettiin muistiin pääkohdat ja kirjoitettiin heti puhtaaksi haastattelun päätyttyä. Vastaukset koottiin teemoittain ruokatuotantoprosessin osaprosessien mukaisesti; **raaka-aineiden hankinta, tilaaminen ja varastointi**. Osaprosessit avattiin siten, että raaka-aineiden hankintojen teemaan kuului **tavarantoimittajat ja tarjotut tilauskanavat sekä kustannukset**. Tilaamiseen liittyvään teemaan kuuluivat **tilaamisen käytännöt**. Varastointiin liittyvään teemaan kuuluivat **tilausten ja toimitusten ajankohdat**. Lopuksi koostettiin yhteenveto haastateltavien yritysten hyvistä käytänteistä sekä kehittämisehdotuksista.

Tutkittavien yritysten tiedot etsittiin hyödyntäen eri rekisterejä, kuten Yritys- ja yhteisöhakua (YTJ), Patentti- ja rekisterihallituksen Virre-tietopalvelua ja Suomen asiakastieto Oy:n yrityshakua. Haku rajattiin sellaisiin yrityksiin, joiden päätoimiala on Kahvila-ravintolat tai Ravintolat ja liikevaihto n. 300 000–600 000 €. Rajauksen avulla saatiin samalla toimialalla ja samansuuruisella liikevaihdolla toimivia vertailuyrityksiä.

Tiedonhaun avulla yrityksiä etsittiin Pohjois-Savon alueelta yhdeksän kappaletta ja kaikille yrityksille laitettiin sähköpostitse tiedustelu halukkuudesta osallistua kehittämistyöhön. Yhteydenottoja tuli viikon aikana kolme ja yksi haastatettava saatiin lisää uusintaviestillä. Lopuista yrityksistä ei vastattu uusintakyselynkään jälkeen. Yrittäjien ajankäytön haasteet ovat ymmärrettäviä ja tutkimukseen osallistuminen pidettiin helppona ja vähän aikaa vievänä.

## **4 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan tilauskäytäntöjä haastatteleamalla vastaavanlaisia yrityksiä selvittämällä niiden parhaimpia tilauskäytäntöjä.

Haastatelluista yrityksistä yksi vastasi toiminnaltaan eniten toimeksiantajan palvelukokonaisuutta. Muilla vastaajilla oli suppeampia palveluvalikoimia, jolloin valikoima koostui esimerkiksi pelkästään lounasruokailusta ja ateriapalveluista tai pikaruuasta ja anniskelutoiminnasta.

### **4.1 Tavarantoimittajat, tilauskanavat ja kustannukset**

Haastateltavista yrityksistä kolmella oli päätoimittajana Kespro ja yhdellä Palvelutukku. Lisäksi muita toimittajia olivat muun muassa Metro, Valio, HK ja Atria. Panimotoimittajia oli Olvi, Hartwall ja Sinebrychoff. Jokainen käyttää toimittajan omaa sähköistä tilausjärjestelmää ja järjestelmän käyttöön oli saatu riittävästi koulutusta. Osalla pienemmistä toimittajista oli tilauskanavana sähköposti ja puhelintilaus. Tilauksien tekemisessä sähköisesti korostui se, että tilaamisesta jää aina joku dokumentti.

Vastaajien mielestä Kespron tilausjärjestelmä Kespronet on toimiva ja järjestelmä on kehittynyt vuosien varrella. Tilauksen tekeminen on sujuvaa ja helppoa, vaikka tilauksia tehtäessä on ollut ajoittain hitautta järjestelmässä ja sivujen latautumisessa. Järjestelmän hitauteen epäiltiin olevan syynä käyttäjien suuri määrä samaan aikaan sekä mahdollisesti myös käytettävä laitteisto tilauksia tehdessä.

Osa vastaajista on opetellut käyttämään Kespron uutta mobiilisovellusta, jonka kautta voi esimerkiksi puhelimella skannata tuotteiden viivakoodit suoraan lukijaan, josta ne siirtyvät ostoskoriin. Tuotteita voi lisätä myös tilausnumeron avulla. Sovellus ja verkkokauppa käyttävät samaa ostoskoria, joten tuotteita voi lisätä tilaukseen pitkin päivää. Mobiilisovellus on ollut nopeampi kuin perinteinen tilausjärjestelmä. Kespronet-tilausjärjestelmää pidettiin myös joustavana, koska tuotteita pystyy lisäämään tilaukseen pitkin viikkoa, vaikka kaikista muodostuukin oma uusi tilaus, jos jokainen vie loppuvahvistukseen saakka.

Yhden vastaajan mukaan tuotepuutokset järjestelmässä olivat haasteellisia, koska tuotteen on pystynyt lisäämään ostoskoriin, mutta maksuvaiheessa järjestelmä on ilmoittanut, että tuotetta ei ole saatavilla. Tämä on hidastanut tilauksen tekoa koska on täytynyt etsiä vastaava tuote. Tällainen ongelma oli yhdellä vastaajista, joka maksoi laskun tilauksen tekemisen yhteydessä. Tilauksen hyväksyminen vaatii tarkkuutta, koska lopullinen tilausvahvistus tulee useamman ”napin painalluksen kautta”, jos et vie tilausta täysin loppuun jää tilaus tulematta.

Pienten tukkujen tilausjärjestelmät koettiin käytössä riisutummaksi versioksi isomman tukun rinnalla. Yksi haastateltava korosti hintojen muuttumista useasti vuoden aikana ja ennen pidempään voimassa olleet hinnastot eivät ole enää tätä päivää. Kolmella vastaajalla oli yksi isompi päätoimittaja sekä muita tukkuja täydentämässä valikoimaa. Yhdellä vastaajista oli useita tukkuja käytössä, koska hänen kokemuksensa oli, että vain yhden tukun varassa oleminen on joustamatonta ja hinnat ovat korkeammat. Tukun valinnassa korostui myös omaan tarpeeseen sopivan kokoiset myyntierät, jotka tuovat säästöjä. Vastaajat kokivat kustannusten seurannan tärkeäksi ja etsivät aktiivisesti edullisimpia tuotteita.

## 4.2 Tilaamisen käytännöt

Suurin osa vastaajista kertoi tekevänsä tilaukset itse ja yksi vastaaja kertoi, että tilaukset tekee aina vuorossa oleva työntekijä. Poissaoloihin on varauduttu kouluttamalla myös työntekijä tekemään tilauksia tarvittaessa. Yhdellä vastaajalla oli yrityksessä käytössä myös toiminnanohjausjärjestelmä, mikä auttaa tilausmäärien arvioinnissa. Lähes kaikki tilauksien tekijät osallistuivat myös kuorman purkuun ja sitä pidettiin tärkeänä, koska mahdolliset tuotepuutokset varastossa nähtiin heti ja niihin pystyttiin reagoimaan nopeasti. Yksi vastaaja kertoi vuorossa olevien työntekijöiden hoitavan kuorman purkamisen.

Ennen tilauksia kierretään varastot ja tarkistetaan puutteet. Kaikilla vastaajilla oli puutelista apuna, johon oli kerätty havaittuja puutteita pitkin viikkoa. Tilausjärjestelmissä oli käytössä omia tilauspohjia ja niitä oli jaoteltu muun muassa grilli-, pizza-, kahvila-, juomat- ja takeaway tuotteisiin. Sekä pakasteisiin, puolivalmisteisiin ja salaatteihin. Suosikkilistaa käytettiin paljon tilauksia tehtäessä.

Kolme vastaajaa teki tilaukset päätoimittajalle kaksi kertaa viikossa ja yksi vastaaja teki koko tilauksen kerran viikossa. Tilauksen tekeminen on nopeaa, mutta itse suunniteluun menee enemmän aikaa. Yksi vastaaja osasi arvioida tilauksen tekemiseen menevän työajan, mikä oli yhtenä tilauspäivänä noin tunti. Yhden vastaajan mielestä työaikaa ei ole riittävästi tilauksen tekemiseen etenkin tiettyinä arkipäivinä, mutta lisätyöntekijän ottaminen olisi tähän tarpeeseen kallista. Tilauksia saatettiin tehdä myös työajan ulkopuolella iltaisin ja viikonloppuisin, sekä pitkin päivää muun työn ohessa. Yhdellä vastaajista oli varattu tähän työaikaa.

## 4.3 Toimitusten ja tilausten ajankohdat

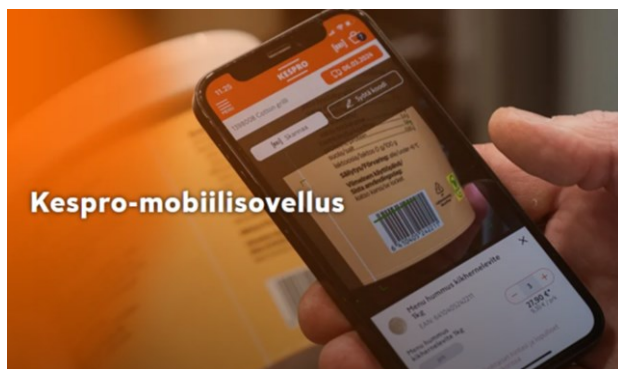
Kolmella vastaajista oli tilaus-toimitusrytmi 24 tuntia ja yhdellä vastaajista 48 tuntia. Lyhyemmällä rytmillä tilaavien täytyi kuitenkin huomioida tietyt tilaus tuotteet, jotka on tilattava 48 tuntia ennen toimitusta. Päätoimittajien kuormat tulevat kaksi kertaa viikossa (maanantai ja torstai tai tiistai ja torstai) ja yhdellä vastaajalla kerran viikossa (torstai). Pienten toimittajien kuormat tulevat pääsääntöisesti kerran viikossa tai harvemmin. Kuormien toimitusajankohdat ovat olleet klo 03.00–06.00, klo 7.00 ja kahdella vastaajalla aamupäivän aikana.

Yhdellä vastaajista kuormat tulevat aamuyöllä, jolloin kuorman tuoja vie rullakot suoraan kylmä- ja pakkashuoneisiin odottamaan. Yksi vastaaja kertoi, että kuormien aikaisempi saapuminen klo 7.00 on tuonut helpotusta päivän sujumiseen, koska ennen kuormat ovat tulleet kiireisimpään lounasaikaan. Kahdella vastaajista kuorma tulee lounasaikaan ja näistä toinen kertoi, että toimitusaikaan on vain sopeuduttava. Toisen vastaajan yrityksen avaaminen oli samaan aikaan kuorman saapumisen kanssa, jolloin kuorman purkamisen vuoksi on todella kiire.

Tilaus-toimitusrytmin ollessa 48 tuntia on torstain kuorma tilattu maanantai-iltana, tiistai-aamuna tai tiistaina klo 15.00 mennessä. Maanantain kuorma on tilattu keskiviikkoiltana tai viimeistään torstai-aamuna. Tilaus-toimitusrytmin ollessa 24 tuntia on tiistain kuorma tilattu perjantaisin, viikonloppuna tai viimeistään maanantaina. Torstain kuorma on tilattu tiistaisin tai viimeistään keskiviikkona klo 15.00 mennessä.

#### 4.4 Hyvät käytännöt

Tilauksien tekemisessä oli kaikilla apuna puutelistat, johon oli kerätty pitkin viikkoa havaittuja puutteita tai vähissä olevia tavaroita. Yhdellä vastaajista oli apuna tilauslomake, mihin oli tuoteryhmittäin jaoteltu tilattavia tuotteita. Tähän samaan lomakkeeseen kirjattiin myös havaitut puutteet viikon aikana. Kespron-mobiilisovelluksen käyttäminen koettiin helpottavan ja nopeuttavan tilauksen tekoa (kuva 2).



Kuva 2. Kespro-mobiilisovellus (Kespro-mobiilisovellus s.a.)

Suurin osa vastaajista oli jakanut tilausten tekemisen kahdelle päivälle ja jakanut tilattavat tuotteet siten, että ne palvelevat yritysten vilkkaimpia päiviä. Alkuviikolle tilattiin enemmän kuivatavaraa ja loppuviikolle tuoretuotteita. Yksi vastaaja käytti myös vakiotilausta, joka tulee samanlaisena joka viikko ja tilausta voi tarvittaessa täydentää. Hyvänä käytäntönä vastaajien kesken koettiin omien tilauspohjien käyttäminen eri tuotekategorioiden jaettuna.

Vastaajien mukaan tilauksien tekemisessä on korostunut hyvin toimiva tilausjärjestelmä ja toimiva asiakaspalvelu sekä oman yrityksen tarpeisiin sopivat myyntierät. Äkillisiin isoihin puutteisiin on voinut käyttää noutotukkuja, missä tilaus on keräilty valmiiksi omaa noutoa varten.

#### **4.5 Haasteet**

Osa vastaajista toivoi useita kuormapäiviä syrjäseudulle. Etenkin lounasruuan menekin arvioiminen on ajoittain haastavaa, koska joskus jopa seuraavan päivän lounastarvikkeet on saatettu valmistaa lounaaksi jo ennakoon. Tämä on aiheuttanut mielihäiriöitä asiakkaiden keskuudessa, koska lounaalla ei ollutkaan tarjolla lounaslistan mukaista vaihtoehtoa.

Alkuviikon kuormien tilauksia on erittäin haastavaa arvioida ennakoon, koska viikonlopun menekkiä ei tiedetä. Tämä korostuu etenkin panimoiden tilauksissa. Tilauksissa omia tilauspohjia käytettäessä on oltava tarkkana, koska poistuvat tuotteet putoavat listalta ja ne on käytävä aluksi tarkistamassa ja etsimässä korvaava tuote. Kespron uuteen katelaskuriin toivottiin mahdollisuutta lisätä myös omia, muualta hankittuja tuotteita, jolloin sitä voitaisiin hyödyntää paremmin.

### **5 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Lähes kaikilla vastaajilla oli päätoimittajana sama tukku kuin toimeksiantajayrityksellä. Kaikki vastaajat olivat itse yrittäjiä ja osassa vastauksissa näkyi yrittäjän pitkän kokemuksen tuoma varmuus tilauksien teossa ja tilausmäärien arvioinnissa. Omalla ajalla tekeminen iltaisin ja viikonloppuisin korostui vastauksissa.

Tilausjärjestelmiä hyödynnettiin vain osittain. Kespron uusi mobiilisovellus tilauksien tekemisen apuna oli käytössä kahdella vastaajista. Mobiilisovellus on otettu käyttöön Rantakulman kahvilassa ja se on nopeuttanut tilauksien tekemistä. Sovellus tarvitsee kuitenkin aina viivakoodin tai tuotenumeron, ja osassa puretuista elintarvikkeista ei ole viivakoodia jäljellä, esimerkiksi säilytyslaatikoihin puretut pastat ja jotkin tuoretuotteet. Ongelman ratkaisemiseksi on säännöllisesti tilattuihin tavaroihin jätetty viivakoodit paikoilleen tilauksien tekemistä varten.

Kustannukset ja kannattavuus tuli haastatteluissa esille vain vähän. Kustannusten nousuun liitettiin toimituskustannukset siten, että pienemmiltä toimittajilta ei haluttu tilata liian usein lisääntyvien kuljetuskustannuksien vuoksi vaan tilaukset kohdennettiin yhdelle toimittajalle, vaikka pienemmän toimittajan tuotteet olisivat olleet edullisempia. Tämä oli toisaalta ristiriitaista, koska yksi vastaaja koki yhden toimittajan varassa olemisen kalliiksi.

Kannattavuus korostui siten, että osataan tilata oikea määrä oikeaa tuotetta oikeaan aikaan. Haasteena koettiin etenkin alkuviikon toimituspäivät, jolloin viikonlopun menekin arvioiminen on ollut hankalaa. Alkuviikon kuormapäivät ovat olleet haaste myös Rantakulman kahvilassa. Kokeneen tilaajan rutiini ja menekkituotteiden arviointi on kuitenkin helpottanut tilausmäärien arviointia. Ainoastaan panimoiden tilauksien ja menekin ennakoiminen on ollut haasteellista, mutta puutteita on pystytty korjaamaan Kespron kautta lisäämällä tilauksiin myös panimoiden tuotteita.

Tilaukset tekee Rantakulman kahvilassa yksi henkilö, kuten lähes kaikissa vastaajayrityksissä. Kuorman purkuun osallistuu aina myös tilauksen tehnyt, mikä on helpottanut varastonhallintaa ja tilausmäärien arviointia. Tilausten apuna on ollut vastaajien tapaan puutelista, mutta ei ryhmiteltynä tilattaviin tuotteisiin. Omia tilauspohjia on ollut käytössä kuten vastaajilla, mutta niitä on ollut jopa liian paljon ja liian pieniin ryhmiin pilkottuina.

Tilausten tekeminen oli jaettu vastaajien kesken kahdelle päivälle. Tämä koettiin hyödylliseksi, koska kuormien purkamisen jälkeen nähtiin varastotilanne paremmin ja pystyttiin tekemään tarkempia tilauksia oikeaan tarpeeseen. Rantakulman kahvilassa vuosien saatossa rutiiniksi muodostunut yksi tilauspäivä

on toisaalta koettu toimivaksi, mutta myös raskaaksi. Tilaukset on tehty työajalla ja sille on varattu työaikaa.

Vastaajien tilaus-toimitusrytmi vaihteli 24 tunnista 48 tuntiin. Lyhyempää rytmiä käyttävät joutuivat kuitenkin ennakoimaan tietyt tilaustuotteet tilattavaksi aikaisemmin. Rantakulman kahvilassa on käytössä 48 tunnin tilausrytmi, mikä on joskus haasteellinen etenkin äkillisissä puutteissa. Vaikka vastaajilla oli käytössä lyhempi tilausrytmi, lähes kaikki tilasivat kuitenkin 48 tunnin rytmissä. Lyhyen tilausrytmin etuna on saada äkilliset puutteet mukaan seuraavaan toimitukseen. Etuna on myös nopeampi varastonkierto, kun tavaraa ei tarvitse tilata välttämättä niin isoissa erissä ja varaston saa päästää tilausten välillä myös pieneksi.

Kahdella vastaajista oli kuormien toimitusajankohdat ihanteelliset suhteutettuna yrityksen toimintaan sekä riittävästi toimituspäiviä. Lopuilla vastaajista toimituksiin ja toimituskertoihin vaikuttaa yrityksen aukioloajat, varasto- ja kylmäsäilytystilat sekä toimittajan kanssa neuvoteltu sopimus. Rantakulman kahvilassa kuormat tulevat kiireisimpään lounasaikaan, mikä on ollut erittäin haasteellista.

## **6 POHDINTA**

Opinnäytetyön tekeminen ravintolayrittäjyyden rinnalla on ollut ajoittain haastavaa kiireisen työtahdin vuoksi. Kuitenkin opinnäytetyöprosessin aikana läpikäyty teoretieto ja aikaisemmat tutkimukset hankinnoista ovat tuoneet paljon lisätietoa ja ymmärrystä omaan toimintaan. Kehittämistyön aihe on lähtöisin todellisesta tarpeesta. Oma aito kiinnostus ravintolan hankintoja ja tilauskäytäntöjen kehittämistä kohtaan on siivittänyt opinnäytetyön etenemistä. Opinnäytetyön aiheeseen ja kehittämiskysymyksiin liittyviä prosesseja on kehitetty yrityksessä koko opinnäytetyön tekemisen ajan.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde valitaan harkitusti ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkasti kuvattu ja perusteltu tutkimusprosessi. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluprosessi on kuvattu mahdollisimman tar-

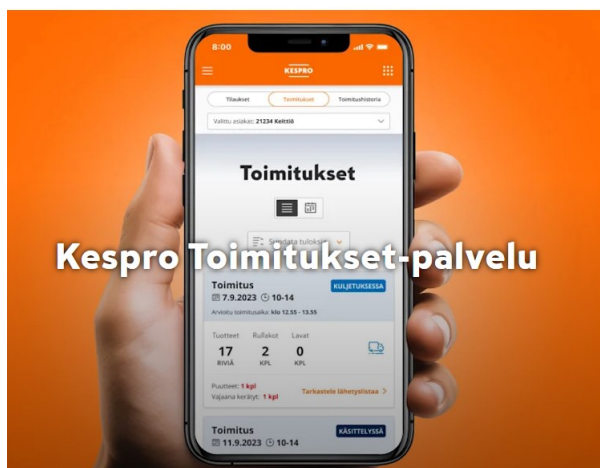
kasti. Ennen haastatteluja tutkittaville lähetettiin eettinen suostumus sekä tutkimustiedote, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe, haastattelukysymykset, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä kuvaus aineiston käsittelystä. Tutkittavat yritykset eivät ole tunnistettavissa vastauksista. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkittavat yritykset edustavat vain pientä joukkoa ravintolayrityksistä eikä tulokset ole yleistettävissä. Jokaisella yrityksellä on omanlainen toimintamalli ja palveluvalikoima. Luotettavuuden arvioinnissa tulee pohtia myös sitä, puhuvatko haastateltavat totta. Tässäkään tutkimuksessa ei voida olla täysin varmoja, tekivätkö vastaajat ravintolan tilauksia vai eivät.

Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin tilauspohja Excelille ja päivitettiin Kespronettiin ajantasaiset omat tilauspohjat. Näiden osalta tietoa ei julkaista. Excel-tilauspohjaan koottiin pääryhmittäin tilattavat tuotteet ja pohjaa hyödynnetään myös puutelistana täydentämällä sitä pitkin viikkoa. Kespronettiin luotiin lisäksi kaksi omaa tilauspohjaa tiistain ja torstain kuormapäiville, joihin on lisätty ennalta tiedetyt aina vakiodusti tilattavat tuotteet. Myös suoratoimittajille tehtiin päivitetyt tilauspohjat säännöllisesti tilattaville tuotteille. Tilauspohjien uudistamisen aikana kiinnitettiin huomiota etenkin volyymituotteisiin, joissa pienikin hinnan alennus tuo säästöjä ja korvaavia tuotteita on paljon, kuten Huuhka (2022, luku 4.3) toteaa. Näistä tuotteista oli saatavilla useita vaihtoehtoja myös saman toimittajan sisältä.

Tilauspäivät suunniteltiin uudestaan toimintaan paremmin sopivaksi. Maanantai pidettiin edelleen pääasiallisena tilauspäivänä, jolloin tilataan lounasruuat seuraavalle viikolle. Lounaslistasuunnitteluun tehtiin kiertävä pohja, jolloin aikaa säästyy tilauksien tekemiselle. Uutena käytäntönä on tehdä lisätilaukset kuormien purun jälkeen käyttämällä Kespro-mobiilisovellusta. Tämä auttaa siinä, että tilataan vaan todelliseen tarpeeseen. Opinnäytetyön prosessin aikana pidettiin aktiivisesti yhteyttä tavarantoimittajiin ja päästiin neuvottelemaan yritykselle paremmin sopivasta kuormatuloajasta. Päätoimittajan kuormat tulevat nyt jo varhain aamulla, joten kiireisin lounasaika saadaan hyödynnettyä lähes täysin asiakaspalveluun. Vastaavasti suoratoimituksien toimitusajankohdat ovat muuttuneet kuljetusjärjestelyjen myötä aamusta aamupäivälle.

Toimituksien saapumisajankohdat ovat erittäin tärkeitä yrityksen toiminnan ja varastonhallinnan kannalta. Tällä on vaikutuksia myös varastonkiertoon, koska tilattuja tuotteita ei aina ennätä hyödyntämään samana päivänä vaan niitä on tilattava ennakkoon. Rantakulman kahvilassa on kiinnitetty huomiota kustannuksiin kokonaisvaltaisesti. Välttämättä ison erän tilaaminen ei ole kuitenkaan niin edullista ja on katsottava kokonaisuutta. Myös Ritvasen ym. (2011, 22–24) mukaan pienemmän erän tilaaminen sitoo vähemmän pääomaa ja on kustannustehokkaampaa. Lisäksi varastojen ylläpito ja seuranta on helpompaa.

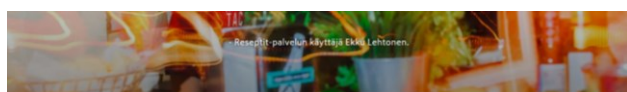
Rantakulman kahvilassa on otettu käyttöön uusia digitaalisia palveluita, kuten Toimitukset-palvelu, jonka avulla nähdään toimitusaikaikkuna ja toimituspäivät sekä tulevan kuorman sisältö ja mahdolliset tuotepuutokset etukäteen. (kuva 3.) Palvelun kautta voidaan kuorma tarkastaa digitaalisesti ja tehdä samalla kertaa mahdolliset reklamaatiot. Kuormien tarkastaminen on nopeaa ja helppoa entisiin paperisiin lähetyslistoihin verrattuna. Maaliskuun 2025 alusta digitaaliset lähetyslistat tulevatkin korvaamaan paperisen version kaikilla tilaajilla. Toimitukset-palvelu ei ollut käytössä muilla tutkimukseen osallistuneista vastaajista.



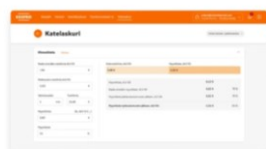
Kuva 3. Kespro Toimitukset-palvelu (Toimitukset-palvelu. s.a.)

Kespron reseptit-palvelun (kuva 4) avulla voi laskea annoksen myyntikatteen käyttämällä katelaskuria. Palveluun pystyy luomaan myös omia reseptejä ja omia tuotteita. Katelaskuri oli käytössä yhdellä vastaajista, joka koki laskurin käytön haastavaksi, koska sinne ei voinut lisätä omia tuotteita. Palvelu on kuitenkin päivittynyt siten, että laskuriin voi luoda oman tuotteen ja hinnoitella sen

itse. Rantakulman kahvilassa reseptit-palvelu on otettu käyttöön ja sen avulla voi siirtää myös resepteissä tarvittavia tuotteita suoraan ostoskoriin.



Ota ilo irti reseptistäsi!



#### Hinnointelu ja kate

- **Annoksen ostohinta:** Nämä annokset kustannukset perustuen verkkokaupan reaalitietojen hintoihin.
- **Annoksen kate:** Syöttäessäsi myyntihinnan, saat automaattisesti kätteen. Voit simuloida myyntihinnan vaikutusta annoksen kätteeseen.
- **Katerajat- ja häilytykset:** Palvelu viikkoo sinulle, jos annoksen kate alittaa asetettamaasi rajan.

Kuva 4. Kespro Reseptit-palvelu (Reseptit-palvelu s.a.)

Tulevaisuudessa tulee pohtia tuotannonohjausjärjestelmän mukaan ottamista tilaustenhallintaan. Sen avulla pystytään paremmin arvioimaan ruokien menekkiä ja kokoamaan yhteen erilaiset tarpeet – myös ateriapalvelun asiakkaat. Järjestelmästä pystyy laittamaan tilauksen myös suoraan toimittajalle rajapinnan kautta. Tuotannonohjausjärjestelmät ovat käytössä isommissa yrityksissä ja olisi mielenkiintoista tutkia, missä vaiheessa järjestelmän käyttö tulee kannattavaksi myös pienemmissä yrityksissä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin pienen ravintolan hankintojen vaikutuksia kokonaiskustannuksiin sekä niiden yhteyttä kannattavuuteen.

## LÄHTEET

Ahonen, J. 2019. Nykytila-analyysi asiakasyrityksen operatiivisen ostotoiminnan tilasta. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/171961> [viitattu 16.2.2025].

Fallon, N. 2023. What is benchmarking in business? Business News Daily. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/15960-benchmarking-benefits-small-business.html> [viitattu 16.2.2025].

Huldén, E. 2014. Ostotoiminnan tehostaminen. Case ABC Kokkolan ravintola. Centria-ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80629/Hulden\\_Elin.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80629/Hulden_Elin.pdf) [viitattu 9.2.2025].

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu painos. Helsinki: BoD-Books on Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228981> [viitattu 18.1.2024].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Pstamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy. [viitattu 2.3.2025].

Kespro-mobiilisovellus. Kespro, s.a. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.kespro.com/mobiilisovellus> [viitattu 14.2.2025].

Kokkonen, J. 2020. Ravintoloiden raaka-ainehankinnat: Ravintolaryhmä Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja palveluliiketoiminta. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352610/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6\\_Julia\\_Kokkonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352610/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_Julia_Kokkonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [viitattu 8.2.2025].

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY. [viitattu 2.3.2025].

Logistiikan maailma. 2013a. Hankintojen taloudellinen merkitys. Reijo Rautauoman säätiö. WWW-dokumentti. Päivitetty 2025. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/> [viitattu 4.2.2025].

Logistiikan maailma. 2013b. Hankintastrategiat ja ostoportfolio. Reijo Rautauoman säätiö. WWW-dokumentti. Päivitetty 2025. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/> [viitattu 8.2.2025].

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223116?sid=4907487267> [viitattu 18.1.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.

Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224794?sid=4897875084> [viitattu 8.1.2025].

Reseptit-palvelu. Kespro, s.a. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.kespro.com/palvelut/reseptit> [viitattu 2.3.2025].

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A., Santala, J., Relander, S. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi. E-kirja. Saatavissa: [https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan\\_ja\\_toimitusketjun\\_hallinnan\\_perusteet.pdf](https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan_ja_toimitusketjun_hallinnan_perusteet.pdf) [viitattu 14.1.2024].

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.216797?sid=4897956168#versions> [viitattu 8.1.2025].

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.139330?sid=4898029050> [viitattu 8.1.2025].

Savolainen, J. & Tikkanen, J. 2012. Kannattavuuden kehittäminen. Case: Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua Oy. Savonia-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47121/Savolainen\\_Jari-Tikkanen\\_Jari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47121/Savolainen_Jari-Tikkanen_Jari.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 8.2.2025].

Soininen, T. 2017. Sitä saat mitä tilaat, elintarvikehankinnan mittareiden kehittäminen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123754/Soininen\\_Tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123754/Soininen_Tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 8.2.2025].

Toimitukset-palvelu. Kespro, s.a. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.kespro.com/palvelut/toimitukset> [viitattu 2.3.2025].

Tynkkynen, L. 2011. Varastonseurantaohjelma-analyysi. Savonia-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikejohdon koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36573/Tynkkynen\\_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36573/Tynkkynen_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 8.2.2025].

## HAASTATTELUPYYNTÖ

Hei!

Olen ravintolayrittäjä ja teen restonomiopintoihini liittyvä kehittämistyötä ravintolan tilauksiin ja hankintoihin liittyen. Aihe on meille tärkeä ja ajankohtainen ja toivon, että voisit varata tälle hieman aikaa. Haluaisin kuulla teidän yrityksenne parhaista käytännöistä liittyen tilauksiin.

Kuinka paljon käytätte aikaa tilauksien tekemiseen ja kuka tilauksia tekee. Oletteko saaneet sovittua kuormapäivät teidän yrityksenne aikatauluihin sopiviksi ja kuinka hyödynnätte valmiita tilauspohjia? Mitä hyviä tilauksiin liittyviä käytäntöjä teillä on ja onko jotain kehitettävää? (alla runko läpikäytävistä asioista)

Tavoitteenani on parantaa oman yrityksemme tilaus- ja hankintakäytäntöjä keräämällä tietoja ja parhaita käytäntöjä vastaavaltaisilta ja samalla toimialalla toimivilta yrityksiltä. Vastaukset käsitellään nimettöminä, eikä yrityksiä voida tunnistaa.

Sopisiko lyhyt puhelinhaastattelu aiheeseen liittyen? Ilmoittaisitko mikä aika sinulle sopii ja puhelinnumerosi niin olen yhteydessä sovitusti.

Toivon vastaustasi 15.2.2025 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Marjut Hirviheimo

yrittäjä ja restonomiopiskelija

- Mistä tilaatte yritykseenne raaka-aineet? Onko useampia toimittajia?
- Minkälaista tilauskanavaa/järjestelmää käytätte ja onko se ollut toimiva?
- Saitteko minkälaista ohjeistusta tilausjärjestelmän käyttöön ja onko ohjeistus ollut riittävää?
- Kuka yrityksessänne tekee tilaukset ja kuka purkaa kuormat? Onko samat henkilöt vai vaihtuuko?
- Kuinka usein teette tilauksia ja kuinka monta kuormapäivää teillä on? Onko kuormapäivät ja toimitusajankohdat parhaimmat juuri teidän yrityksellenne?
- Kuinka paljon tilauksiin on varattu työaikaa ja onko se riittävä?
- Kuinka teette tilaukset ja miten hyödynnätte tilausjärjestelmän mallipohjia? Minkälaisia valmiita pohjia olette luoneet?
- Tilauksiin liittyvät hyvät ja toimivat käytännöt?
- Tilauksiin liittyvät kehitettävät asiat? Mikä ei toimi?
- Muuta palautetta tilauksien tekemiseen liittyen?