



Ravintoloiden raaka-ainehankinnat: Ravintolaryhmä Oy

Julia Kokkonen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ravintoloiden raaka-ainehankinnat: Ravintolaryhmä Oy

Julia Kokkonen
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2020

Julia Kokkonen

Ravintoloiden raaka-ainehankinnat: Ravintolaryhmä Oy

Vuosi

2020

Sivumäärä

55

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ravintolaryhmä Oy. Työ on laadullinen tutkimus ravintoloiden raaka-ainehankinnoista. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat hyötyvät ryhmään kuulumisesta ja pitääkö palvelua jotenkin kehittää. Lisäksi tutkittiin, millä perusteilla Ravintolaryhmään kuulumattomat ravintolat valitsevat tavarantoimittajan ja kuinka paljon he käyttävät aikaa hankintojen suunnitteluun ja tekemiseen. Tarkoituksena oli saada selville, kuinka paljon Ravintolaryhmään kuulumattomien ravintoloiden raaka-ainehankintakustannukset ovat kaikista kuluista vuositasolla verraten Ravintolaryhmään kuuluviin ravintoloihin. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia myynnissä ja markkinoinnissa sekä yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoreettiset pääkohdat ovat hankinta ja kustannustehokkuus. Hankintojen osalta käsitellään niiden johtamista ja miten hankintatoimi sisällytetään osaksi yrityksen strategiaa. Lisäksi käsitellään hankintojen tekemistä ravintolassa ja hankintojen ulkoistamista. Mitä ulkoistaminen tarkoittaa ja milloin ja miten yrityksen on kannattavaa ulkoistaa hankintojen tekeminen. Kustannustehokkuuden osalta käsitellään, miten hankinnat voidaan hoitaa mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla ja mitä hyötyä budjetin tekemisestä on yritykselle.

Tutkimus toteutettiin haastatteluilla ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja haastattelu etenee kaikilla samassa järjestyksessä, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määritetty ennalta. Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan erilaista ravintolaa: neljä Ravintolaryhmään kuuluvaa ja neljä Ravintolaryhmään kuulumatonta ravintolaa. Tutkimuskysymyksissä oli eroja riippuen siitä kumpaan ryhmään ravintola kuuluu.

Tutkimustuloksista nousi tärkeimpänä esille se, että Ravintolaryhmään kuulumisesta on hyötyä. Ryhmään liittymisen jälkeen ravintoloilla on säästynyt rahaa ja aikaa sekä hankintojen tekeminen on selkeytynyt. Ravintolaryhmän palveluun on oltu niin tyytyväisiä, ettei kehitysehdotuksia tullut ilmi. Lisäksi on tärkeää huomata, miten eri tavalla Ravintolaryhmään kuuluvat ja kuulumattomat ravintolat järjestivät tavarantoimittajan tai tukun ominaisuudet tärkeysjärjestykseen. Tutkimuksesta käy ilmi, että ravintolat haluaisivat käyttää enemmän aikaa hankintojen suunnitteluun, mutta nykyisillä resursseilla ja muiden työtehtävien lisäksi aikaa ei jää tarpeeksi.

Julia Kokkonen

Procurement of Ingredients at Restaurants: Ravintolaryhmä Oy

Year

2020

Pages

55

This thesis was commissioned by Ravintolaryhmä Oy. The thesis is a qualitative research of the procurement of ingredients at restaurants. The purpose of the thesis was to examine how restaurants have benefited from belonging to Ravintolaryhmä and whether the service could be improved. It was studied how restaurants outside Ravintolaryhmä handle the ingredient procurement process. Most important was to study the basis on which restaurants select ingredient suppliers, how much time they spend planning ingredient purchases and how much ingredient costs are of all costs annually. The commissioner can utilize the results of the research in sales and marketing as well as in the development of the company's operations.

The main points of the theoretical framework of the thesis are procurement and cost efficiency. The thesis reviews how procurement is integrated into the company's strategy, when and why procurement should be outsourced, how procurement is carried out cost-effectively and what impact the budget has on the company. The research method used was a semi-structured interview, the questions were pre-planned, but the answer options had not been determined. Eight different restaurants were interviewed for the thesis, half of which belong to Ravintolaryhmä.

The most essential finding was that belonging to Ravintolaryhmä is beneficial. Belonging to Ravintolaryhmä has helped restaurants reduce the cost of sourcing ingredients and the sourcing process has become clearer. The results showed that the restaurants belonging to Ravintolaryhmä value different features of the supplier compared to the restaurants that have not outsourced their purchasing to Ravintolaryhmä. All restaurants felt that more time could be spent on planning ingredient procurement, but with current resources, there is no time.

Keywords: Ingredients, Interview, Procurement, Restaurants

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajan ja toimialan esittely.....	8
2.1	Ravintolaryhmä Oy	8
2.2	Ravitsemisala	9
3	Hankinta	11
3.1	Hankintojen johtaminen	13
3.2	Hankinta osana yrityksen strategiaa.....	14
3.3	Hankintojen ulkoistaminen	16
3.4	Hankinta ravintoloissa	18
3.5	Ostaminen.....	22
4	Kustannustehokkuus	24
4.1	Kustannustehokas hankkiminen	25
4.2	Budjetti ja budjetointi	29
5	Tutkimus ravintoloiden raaka-ainehankinnoista	30
5.1	Otoksen valinta ja haastatteluiden toteutus.....	31
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	32
5.3	Temaattinen analyysi.....	34
6	Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat	34
6.1	Ravintolaryhmään kuulumisesta on hyötyä	34
6.2	Raaka-ainehankinnat koetaan tärkeäksi	36
6.3	Tukusta halutaan asiakaslähtöisempi	39
6.4	Johtopäätökset	40
7	Ravintolaryhmään kuulumattomat ravintolat	41
7.1	Tukun ja tavarantoimittajan valinta	41
7.2	Raaka-ainehankintojen tekeminen	44
7.3	Johtopäätökset	45
8	Yhteenveto	46
	Kuviot	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Ravintolaryhmä Oy. Ravintolaryhmä on ryhmä yksittäisiä ravintoloita, jotka noudattavat samaa ostosopimusta. Ravintolaryhmään voi liittyä kuka vain tukkua käyttävä toimija ja palvelu on käyttäjilleen maksutonta. (Ravintolaryhmä Oy 2020.) Opinnäytetyössä tutkitaan Ravintolaryhmään kuuluvien ja ulkopuolisten ravintoloiden raaka-aineiden hankintaprosessia.

Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden osalta tutkitaan Ravintolaryhmään kuulumisen hyötyjä. Tutkimustyön varjolla on mahdollista syventyä palvelun hyötyihin paremmin ja saada lisää tietoa, miten ravintolat ovat hyötäneet palvelusta muutenkin kuin suorana säästönä hankinnoissa. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa hyödyllistä tietoa mihin asioihin pitää jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, miten muuten ravintoloita voisi avustaa sekä onko jotain uusia tapoja, mitä toimeksiantaja ei ole edes ajatellut. Lisäksi tutkitaan, mikä tavarantoimittajien valinnassa on tärkeintä sekä kuinka paljon hankintojen suunnitteluun menee aikaa ja pitäisikö sitä käyttää enemmän.

Ravintolaryhmän ulkopuolisten ravintoloiden osalta tutkitaan mikä heille on tärkeintä tavarantoimittajien valinnassa sekä paljonko hankintojen tekemiseen menee aikaa ja pitäisikö sitä käyttää enemmän. Lisäksi tutkitaan kuinka monta prosenttia raaka-ainehankintakustannukset ovat kaikista kuluista vuositasolla verraten Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden prosentuaalisiin raaka-ainehankintakustannuksiin.

Toimeksiantajalle suurin hyöty tulee, kun ulkopuolinen henkilö tutkii Ravintolaryhmän palveluiden hyötyä ravintoloille ja pitääkö palvelua jotenkin kehittää. Tutkimustuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä sekä myynnissä ja markkinoinnissa esimerkiksi ”Tutkimuksen mukaan Ravintolaryhmässä olevat ravintolat säästävät vuodessa keskimäärin x prosenttia hankinnoissa”. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä hyötyä Ravintolaryhmään kuulumisesta on ravintoloille ja mitä toimeksiantaja voisi tehdä vielä enemmän ravintoloiden hyväksi sekä miten Ravintolaryhmän ulkopuoliset ravintolat hoitavat hankintaprosessia.

Kaikki Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat ostavat elintarvikkeensa yhteisen ostosopimuksen kautta. Osa ravintoloista tilaa myös pesuaineet, käsi- ja WC paperit sekä alkoholijuomat sopimuksen kautta. Myös työpuhelin-, sähkö- ja jätehuoltokustannukset menevät yhteisen ostosopimuksen kautta. Opinnäytetyössä keskitytään ravintoloiden raaka-ainehankintoihin ja muut tuotteet jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

2 Toimeksiantajan ja toimialan esittely

Kappaleessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja yrityksen toimiala. Toimeksiantaja on yksityinen, yhden henkilön yritys Ravintolaryhmä Oy, joka avustaa ravintoloita hankintojen maailmassa. Ravintolaryhmä toimii ravitsemisalalla.

2.1 Ravintolaryhmä Oy

Ravintolaryhmä Oy on yhden henkilön yritys ja sen toimitusjohtajana toimii yrityksen perustaja ja yrittäjä Mikael Kekki, jolla on pitkä tausta horeca-alalla. Hän on toiminut sekä keittiön puolella, että suuremman konsernin osto ja tuotekehitystehtävissä. Idea ravintolaryhmän perustamiseen perustui havaittuun tarpeeseen, koettuun ja opittuun tietoon sekä osaamiseen. (Ravintolaryhmä Oy tarina 2020.) ”Olin pitkään ajatellut, miksi yksittäiset ravintolat eivät voisi ryhmittyä saadakseen samanlaiset ostoedut käyttöönsä kuin suurilla ketjuravintoloilla on. Asiaa selviteltyäni päätin luoda palvelun, joka selkeästi on puuttunut toimialalta, kertoo Mikael Kekki palvelun aloituksesta” (Ravintolaryhmä Oy tarina 2020).

Ravintolaryhmän missio on pyrkiä tuottamaan lisäarvoa ja selkeää taloudellista etua asiakkaille ja yhteistyökumppaneille asiantuntemuksen ja palvelun kautta. Palvelu vähentää kustannustehokkaasti ravintoloiden hankintoja ja niiden suunnitteluun käytettyä aikaa ja vaivaa. Ravintolaryhmässä mukana oleminen vapauttaa aikaa muuhun tekemiseen. Toiminnallaan Ravintolaryhmä pyrkii viemään koko toimialan toimintatapoja eteenpäin tekemällä asioita toisilla tavoilla kuin muut ja uusia haasteita lähestytään avoimin mielin. (Ravintolaryhmä Oy tarina 2020.)

Ravintolaryhmä on uudenlainen tapa toimia. Se on ryhmä yksittäisiä ravintoloita, jotka hyödyntävät samaa ostosopimusta. Ravintoloiden kokonaisostot ovat vuosittain niin suuria, että ne mahdollistavat edulliset hinnat ja suuret hyvitteet jokaiselle, ostojen koosta riippumatta. Ravintolaryhmän toiminta on läpinäkyvää. Palvelu ei maksa ravintoloille mitään, vaan palvelun tarjoaja, Ravintolaryhmä Oy saa oman osuutensa kokonaisostoista kertyvistä jälkihvytteistä. Ravintolaryhmä on avoin jokaiselle tukkua käyttävälle toimijalle ja siihen voi liittyä koska vain, edut saa käyttöön heti. Ostosopimus on voimassa koko maassa. Lyhyesti Ravintolaryhmä Oy toimii niin, että aluksi ravintola ottaa käyttöönsä Ravintolaryhmän yhteisen ostosopimuksen veloituksetta ja sitoutumatta ja tilaa tuotteet sopimustukusta entiseen tapaan, jonka jälkeen tukku tuo tilatut tuotteet ravintolaan sovittuna aikana. Sen jälkeen ravintola valmistaa tilaamistaan raaka-aineista herkullisia aterioita tuttuun tapaan, mutta huomaa hankintakustannuksissa selkeän säästön entiseen verrattuna. (Ravintolaryhmä Oy 2020.)

Ravintolaryhmä tarjoaa myös muita ravintolan kehittämiseen ja hankintoihin liittyviä palveluita. Palveluista sovitaan aina tapauskohtaisesti ja suunnitelmat sekä kululaskelmat tehdään etukäteen. Ravintolaryhmän tarjoamia muita palveluita ovat muun muassa apu kilpailutuksiin

ja hankintojen suunnitteluun sekä tuotekehitys- ja konsultointiapu. (Ravintolaryhmä Oy muut palvelut 2020.) Tietyvästi Suomessa ei ole muita Ravintolaryhmän kaltaisia toimijoita yksityisellä sektorilla. Restaring on vastaava yksityisten ravintolayrittäjien ketju, johon kuuluu ravintoloita eri puolilta pääkaupunkiseutua, mutta toiminta keskittyy enemmän juomapuoleen ja yhteisiin tapahtumiin sekä markkinointiin. (Restaring 2017.)

2.2 Ravitsemisala

Ravitsemisalalla tarkoitetaan nimensäkin mukaisesti erilaisissa ravintoloissa tapahtuvaa ruoan valmistusta, tarjoilua sekä asiakaspalvelua. Ravitsemispalveluja tuotetaan ravintola- ja hotellialalla sekä catering- ja suurtalousalalla. Ravitsemisala on todella asiakaskeskeistä ja asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan erilaisilla liikeideoilla. Ravintolaa perustaessa sille määritellään tavoitellut asiakasryhmät, toimintatavat, tuotteet sekä palvelut. Asiakkaat vaihtelevat lounaalle saapuvista työntekijöistä juhliin seurueisiin ja illallista nauttiviin pariskuntiin. Ravintolayrityksen tavoitteena on kannattava toiminta ja tyytyväiset asiakkaat. (Ravitsemispalvelut 2020.) Viime vuosien aikana Suomeen perustetut ravintolat kuuluvat yhä useammin johonkin ketjuun. Ennen oli yleisempää, että esimerkiksi perheellä oli yksi ravintola, mutta nykyään on tavallista, että perhe tai kaveriporukka on muodostanut yhtiön, joka omistaa viidestä kymmeneen ravintolaa. Ketjuuntuminen johtuu siitä, että esimerkiksi isojen raaka-ainetilausten tekeminen on suhteessa edullisempaa. Ravintolat halutaan johonkin ketjuun myös siitä syystä, että talouden vaihtelujen aikana tuotto ei ole riippuvainen yhdestä, vaan useammasta ravintolasta. (Äijö 2017.)

Ruokaravintoloita ovat esimerkiksi *À la carte* -ravintolat, lounasravintolat ja etniset ravintolat, joiden palvelu perustuu ruokamyyniin. Asiakkaiden tilaamat annokset joko tuodaan pöytään tarjoilijan toimesta tai he valitsevat annoksensa esillä olevista vaihtoehtoista eli buffettista. Monen ravintolan liikeideassa painottuu jokin maa tai maanosa. Ravintola voi erikoistua myymään esimerkiksi italialaista, aasialaista tai amerikkalaista ruokaa. Ruokaa tarjotaan myös pikaruokaravintoloissa, grillikioskeilla, myyntikärryissä- ja kojuissa, kahviloissa sekä joskus myös yökerhoista pystyy ostamaan ruokaa. Ravintoloissa liikeidean ja konseptin elinkaari on lyhyt, mikä tarkoittaa ravintoloille jatkuvaa uudistumisen tarvetta, kun kilpailu koventuu. Menestyminen vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja asiakkaiden toiveiden huomioimista muun muassa tuotekehityksessä ja palveluissa. Asiakasryhmät muuttuvat ja laatu sekä asiakkaan arvot ovat entistäkin tärkeämpiä kriteereitä ravintolaa valittaessa. (Ravitsemispalvelut 2020.)

Ravitsemispalvelut työllistävät ravintoloissa yhteensä noin 67 900 henkilöä ja alalle työllistyy jatkossakin paljon ihmisiä. Alalla työskentelee paljon muun muassa opiskelijoita ja osa-aikaisia sekä vuokratyöntekijöitä alan sesonkivaihteluuden vuoksi. Talouden vaihtelut vaikuttavat herkästi ravitsemispalvelualaan, joka taas vaikuttaa palvelujen kysyntään ja sitä kautta

työllisyyteen. Hyvinä taloudellisina aikoina ihmiset käyttävät enemmän ravintolapalveluita ja huonoina aikoina taas vähemmän. Ravitsemisalalan työllisyyden kehitys riippuu paljon talouden kehittymisestä, verotuksesta, kustannustasosta sekä ulkomaisten matkailijoiden määrästä ja ravintolapalvelujen käyttämisestä. Ravitsemispalveluiden ammattilaisia työskentelee esimerkiksi kuntien, seurakuntien ja valtion palveluksessa kouluissa, päiväkodeissa, sairaaloissa ja henkilöstöravintoloissa. Ammattinimikkeitä ovat muun muassa kokki, tarjoilija, baarimestari ja kahvilatarjoilija. Ravitsemisalalla voidaan työskennellä myös muissa tehtävissä, kuten myynnin, markkinoinnin ja hallinnon tehtävissä. (Ravitsemispalvelut 2020.) Ravitsemisalalla on hyvät etenemismahdollisuudet ja uusia uramahdollisuuksia aukeaa usein (Ura matkailu- ja ravintola-alalla 2020).

MaRan (2019) mukaan Suomessa oli vuoden 2018 lopussa 10 066 ravintolayritystä. Vuoden 2018 aikana ravintolayrityksiä lopetettiin hieman alle tuhat ja uusia yrityksiä syntyi hieman päälle 1400. (Ravintolayritysten määrä 2019.) Vuosien 1995-2018 aikana majoitus- ja ravitsemisalalan työvoiman määrä kasvoi 50 prosenttia. Vuonna 2018 majoitus- ja ravintola-ala työllisti Suomessa 88 300 henkilöä. MaRan ennusteen mukaan kasvu jatkuu 2,5 prosenttia vuodessa ja näin ollen vuonna 2023 alalla olisi jo noin 100 000 työpaikkaa. (Työllisten määrä 2019.) Luvuissa tulee ottaa huomioon, että MaRan tutkimustilastot ja ennusteet ovat vuosilta 2018 ja 2019, jolloin koronapandemia ei ollut vielä iskenyt matkailu- ja ravintolayrityksiin.

Heikko kannattavuus on matkailu- ja ravintola-alan ongelma. Alan yritykset ovat tehneet viimeisen kymmenen vuoden aikana voittoa noin 1-3 prosenttia liikevaihdosta. Huono kannattavuus taas heikentää alan kasvua sekä investointi- ja palkanmaksukykyä. Suomessa on EU-maiden korkeimpiin kuuluvat verot. Verotukset ja palkasta lähtevät sivukulut nostavat hinnat korkeiksi asiakkaan näkökulmasta, pitävät työntekijöiden palkat pieninä ja yrittäjän näkökulmasta liiketulos on heikkoa. Ulkomaille matkustaminen on selvästi halvempaa kuin matkustelu Suomessa. Suurin yksittäinen syy suomalaisten ulkomaille matkailun kasvuun ja kotimaan matkailun rajuun heikentymiseen on korkea hintataso. (Matkailu- ja ravintola-alan ongelma on heikko kannattavuus 2020.)

Vuoden 2020 koronapandemia on vauhdittanut elintarvikealan liiketoimintaympäristön muutoksia ja heikentänyt alan ennustettavuutta. Koronan leviämisen hidastamiseksi tehdyt rajoitukset ja suositukset ovat vaikuttaneet negatiivisesti elintarviketeollisuuden talouteen ja asiakaskuntaan. Pandemia on kuitenkin saanut ihmiset arvostamaan enemmän kotimaista, kannustanut kehittämään uusia tapoja palvella sekä kiihdyttänyt digitaalisuutta ja verkkokaupan kasvua. (Hyrylä 2020, 1.)

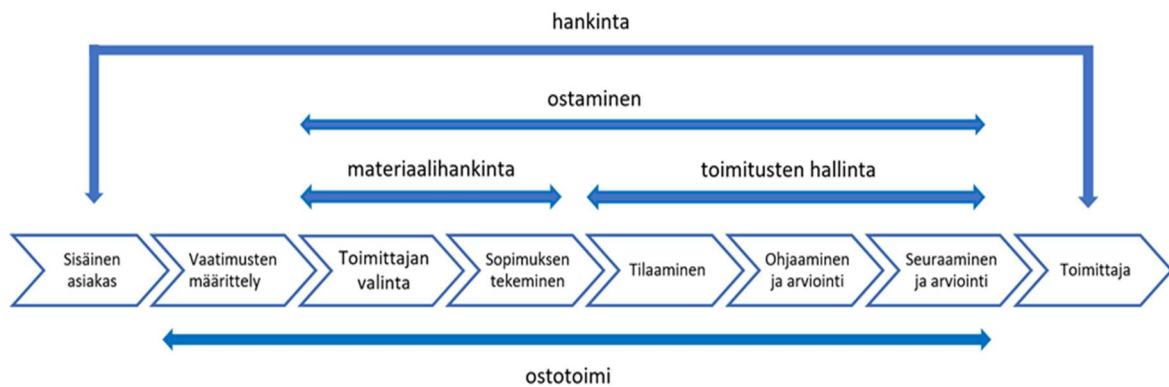
Korona vaikutti elintarvikealaan yrityksittäin. Vähittäiskaupoissa tuli hurja myyntipiikki, kun korona lähti leviämään Suomessa rajummin ja ammattikeittiöt taas joutuivat ahdinkoon, kun asiakkaat kaikkosivat kotiin pitämään karanteenia ja hallitus asetti rajoituksia ravintoloiden

aukioloon. Elintarviketeollisuusliiton huhtikuussa 2020 tekemästä kyselystä käy ilmi, että 40 prosenttia elintarvikealan yrityksistä joutui lomauttamaan työntekijöitä ja kymmenen prosenttia vastanneista yrityksistä joutui irtisanomaan työntekijöitään. (Hyrylä 2020, 1.)

3 Hankinta

Perinteisen määritelmän mukaan hankintaa on kaikki se, josta tulee lasku. Hankinnan määritelmä eroaa kirjallisuudessa sen mukaan, mitä näkökulmaa korostetaan. Huuhka kirjoittaa teoksessaan Tehokkaan hankinnan työkalut (2019, 14-15), että Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) määrittelevät hankinnan seuraavanlaisesti: Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation johtaminen, kehittäminen, toiminta ja ylläpito tarvitsevat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä tietämystä ja osaamista yrityksen ulkopuolelta. Hankinta yrittää hyödyntää toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että asiakkaan tarpeet tyydytetään yrityksen etua maksimoivalla tavalla. (Huuhka 2019, 13-15; Nieminen 2016, luku 1.) Nieminen (2016, luku 1) määrittelee hankinnan yrityksen ulkoisten resurssien hallitsemiseksi siten, että tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla. Hankintatoiminta on yrityksen tukitoiminto, joka varmistaa, että yrityksen ydintoiminnot sujuvat häiriöttä. Hankintoihin ja toimitusketjuihin liittyvä sanasto on Suomessa ja monessa muussa maassa epätasällistä. Englannin kielessä käytetään termejä buying, purchasing, procurement, sourcing, material management ja supply management. Suomen kielessä termit hankinta ja ostaminen ovat vastaavia ja niitä käytetään usein ristiin. (Huuhka 2019, 7; Nieminen 2016, luku 1.)

Hankinta voidaan jaotella strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin prosesseihin. Strategisessa hankinnassa keskitytään lähtökohtaisesti toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, toimittajien valitsemiseen, arviointiin ja toimittajasuhteiden kehittämiseen ja ennusteisiin. Taktisella hankinnalla tarkoitetaan budjetointia ja sopimusneuvotteluja ja operatiivinen ostaminen on keskittymistä arkirutiineihin kuten tilaamiseen, toimitusvalvontaan sekä laskujen tarkistamiseen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty hankintaprosessimalli. Prosessi ei ole yksiselitteinen, vaan sen vaiheita määritellään kirjallisuudessa erilaisilla tavoilla. Hankintaprosesseissa esimerkiksi vaiheiden määrä voi vaihdella riippuen kirjoittajasta: toiset voivat jakaa prosessin useaan tarkkaan vaiheeseen, kun toiset taas saattavat määritellä koko hankintaprosessin muutamalla vaiheella. (Huuhka 2019, 9-10.)



Kuvio 1: Hankintaprosessi (Huuhka 2019, 10)

Materiaalihankinnalla tarkoitetaan yleensä hankintalähteiden etsimistä, toimittajamarkkinoiden tietämyksen lisäämistä sekä saatavuuden, toimitusten jatkuvuuden ja vaihtoehtoisten lähteiden varmistamista. Tarkoituksena on tunnistaa ja valita sellaiset toimittajat, jotka vastaavat yrityksen tarpeisiin valituista kustannuskuluista, laadusta, teknologiasta, nopeudesta, luotettavuudesta ja palvelusta. On huomioitava, että kuviossa 1 mainitut termit liittyvät kaikki hankintaan, mutta hankintoihin liittyviä tehtäviä hoidetaan yrityksessä eri osastoilla. Hankinta terminä kattaa laajemman osan, kuin mistä hankintaorganisaatio yrityksissä vastaa. Hankintatoimi taas sisältää ostotoimen, varastot, tavaraliikenteen, kuljetukset, tavaran vastaanoton, saapuvan tavaran tarkistamisen ja laatutarkistuksen. (Huuhka 2019, 10-12.) Jokaiseen vaiheeseen liittyy paljon asioita ja tehtävää ja ne kaikki vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon. Hankintaprosessi ei ole koskaan samanlainen vaan siihen voi vaikuttaa esimerkiksi ostettavan tuotteen ominaisuudet, hankinnan hinta, riskit sekä vaikutus yrityksen muuhun toimintaan. (Nieminen 2016, luku 3.)

Hankintojen vastuullisuus on tärkeää ja lopussa yritys on juuri niin vastuullinen kuin koko toimitusketju sen takana. Yrityksen tulee paitsi varmistaa, että oma toiminta on vastuullista, niin myös toimittajien tulee toimia vastuullisesti. Vastuullisessa hankkimisessa toimittajan valinta, arviointi ja yhteistyö perustuu ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen sekä taloudelliseen vastuuseen. Vastuulliset toimittajat voivat parhaassa tapauksessa luoda yritykselle tärkeää kilpailukykyä ja toisaalta taas toimittajat voivat olla riski vastuullisuudelle. Varmistaakseen vastuullisuuden yritys tulee tehdä tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa esimerkiksi koulutuksilla ja ohjauksilla ja arvioida heitä esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä vastuullisille hankinnoille on yrityksen johdon visio ja tuki asialle. (Nieminen 2016, luku 7.)

3.1 Hankintojen johtaminen

Hankkimisen tärkein tavoite on lisäarvon tuottaminen yritykselle ja sen asiakkaille. Perinteisesti ostajan tehtävänä hankintapäätöksiä tehtäessä on pidetty toimittajien kilpailuttaminen ja tärkeimpänä kriteerinä on nähty hinta. Huuhkan (2019, 29) mukaan Aljian (1984) hankinnan perinteisen määritelmän mukaan hankintojen johtamisen tavoitteet tiivistetään seuraavasti: oikean määrän ostaminen tuotetta tai palvelua, kriteerit täyttävältä toimittajalta, sovitun laatusena, sovitulla kustannuksilla, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Nykyaikana hankinnan määritelmät korostavat, että hankinta on strateginen toiminto ja sen tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on käytössä jokaiseen tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Hankintojen tehtäviksi tällöin voidaan katsoa ostotarpeiden määrittäminen, kilpailukykyisten, osaavien, tehokkaiden ja luotettavien toimittajien etsiminen sekä toimittajien ja yrityksen toimintojen yhteen sovittaminen niin, että kaikki hyötyvät. (Huuhka 2019, 29-30.)

Hankintojen johtamisessa yrityksen on tärkeää tunnistaa hankintatoiminnan tavoitteet, jotta niihin liittyvät prosessit ja strategiset tehtävät tukisivat hankintaorganisaatiota ja yrityksen liiketoimintaa. Hankintojen johtaminen on tasapainoilua kustannusten, riskitekijöiden ja arvon parantamisen suhteen. Huuhkan (2019, 30) mukaan johdon tulisi huolehtia raaka-aineiden, komponenttien, tavaroiden ja palveluiden häiriöttömästä saatavuudesta, hankinnan riskitekijöiden vähentämisestä, kustannustehokkuuden parantamisesta sekä johdon tulisi osallistua tuotekehitykseen ja vaikuttaa innovaatioihin. (Huuhka 2019, 30-32.)

Nykyään yritykset pyrkivät joko suureen yrityskokoon ja suureen taloudenhoitoon tai pieneen yrityskokoon ja sen tuomaan ketteryyteen ja helppouteen. Riippumatta yrityksen koosta, ulkopuolelta hankittavat palvelut ja tavarat muodostavat niin merkittävän osan yritysten kustannuksista, että menestymisen kannalta on todella tärkeää tietää, miten hallitaan kokonaisuutta ja miten se järjestetään. Organisointi tulisi tehdä hankintojen kannalta niin, että se tukee ja täydentää yrityksen muita osia parhaalla mahdollisella tavalla. Hankintojen järjestäminen ei ole riippuvainen pelkästään yrityksestä, vaan organisoinnissa tulisi huomioida koko toimitusverkosto. Organisointia ohjaavat niin yrityksen ulkoiset, kuin sisäisetkin tekijät. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat toimittajamarkkinoiden kehityksen nopeus ja loppuasiakkaan merkitys yrityksen hankintapäätöksiin ja sisäisiin tekijöihin kuuluvat tulosityksiköiden yhtenevät tarpeet ja yrityksen maantieteellinen sijainti. Yritys voi järjestää hankinnat keskitetysti, hajautetusti tai se voidaan järjestää edellä mainittujen yhdistelmänä eli hybridinä. (Huuhka 2019, 256.)

Huuhka (2019, 81) ja Nieminen (2016, luku 2) toteaa, että Kamensky (2015) kuvaa liiketoiminnan johtamista menestyksen timantin avulla. Timantin mukaan johtaminen ja kehittäminen koostuvat neljästä päätekijästä: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä neljä asiaa selittävät yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Tämä pätee niin liiketoiminnassa, kuin myös hankintojen johtamisessa ja kehittämisessä. Oikeanlaiset tavoitteet

yrityksessä ovat merkittävä osa strategiaa ja strategista johtamista. Vuorinen (2013) jakaa strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset kahteen osaan. Ensimmäisenä on se, että pyritään tekemään jotain tehokkaammin ja paremmin ja toisena on se, että pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. (Huuhka 2019, 82.) Niemisen (2016, luku 12) mukaan hankintoja tehtäessä yrityksiä kiinnosti ennen mitään jokin maksoi ja paljonko säästetään, mutta tulevaisuudessa hankintojen tekemisessä ei mietitä kustannuksia, vaan lisäarvon tuottamista ja liiketoiminnan tukemista ja vahvistamista. Yrityksiä kiinnostaa enemmän, mitä rahalla ja yhteistyöllä saa.

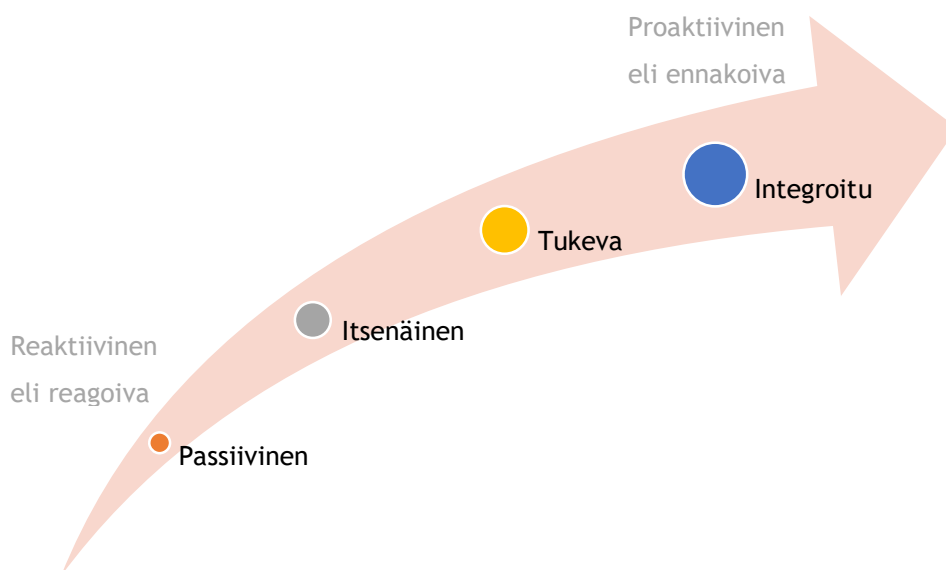
3.2 Hankinta osana yrityksen strategiaa

Nieminen (2016, alkusanat) kirjoittaa teoksessaan Hyvä hankinta - parempi bisnes heti alkusanojen kohdalla kolme viestiä yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille: 1. Hankinnoilla on merkitystä. 2. Hyvin johdetuilla ja toteutetuilla hankinnoilla sekä hyvällä yhteistyöllä parannetaan liiketoimintaa ja 3. Hankintojen kehittäminen on jatkuvaa systemaattista tekemistä ja potentiaalia riittää. Yrityksissä ja organisaatioissa hankinta on noussut viime vuosien aikana yhdeksi tärkeimmistä puheenaiheista. Hankintoihin on alettu panostaa ja kiinnittää huomiota yhä enemmän, koska on huomattu, että hankintojen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Yhä useampi yritys keskittyy enemmän ydinosaamiseensa ja näin ollen ulkoistaa toimintojaan hankkien tavarat ja palvelut muilta organisaatioilta. Se tarkoittaa muutoksia yrityksissä. Hankinta muuttuu operatiivisesta tukitoiminnosta yhdeksi yrityksen strategisista kilpailukeinoista ja optimaalisessa tilanteessa hankinnasta voi tulla yrityksen liiketoiminnan vauhdittaja ja strateginen muutostekijä, joka mahdollistaa yrityksen nousun aivan uudelle tasolle. Huuhka (2019, 6) toteaaakin, että hyvin menestyvän ammattilaisen tärkeimpiä osaamisalueita ovat hankintamarkkinatuntemus, kokonaiskustannusten hallinta, riskienhallinta, strategiaosaaminen ja kategoriakohtainen osaaminen. (Huuhka 2019, 5-6; Nieminen 2016, alkusanat.)

Yritys tarvitsee strategian, jotta se voi menestyä liike-elämän kilpailussa. Hankintaa ja toimitusketjun hallintaa johdetaan yrityksen strategian ja sen tavoitteiden kautta. Yrityksen on erittäin tärkeää ymmärtää, että liiketoimintastrategian tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita. Hankinnan strategiat voidaan jakaa kahteen alueeseen: hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintatoimen strategia on vastuussa siitä, millaisia tuloksia hankintatoimen pitää saavuttaa pitkällä aikavälillä ja miten hankinnan osaamista aiotaan kehittää, jotta tavoitteet saavutetaan. Kategoriakohtainen strategia vastaa siitä, miten tiettyä kategoriata kehitetään sekä minkälainen markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä sillä on. Yrityksen kiinnostavuus tulee ottaa huomioon, kun suunnitellaan strategioita. Lisäksi pitää huomioida kaksi tekijää: liiketoimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja se, että eri toimittajat ja toimitusverkostot eroavat toisistaan, joten ei ole mahdollista suunnitella koko hankinnan kattavaa strategiaa, vaan kullekin hankintakategorialle tarvitaan oma strateginen

suunnitelma. Yrityksen tulee ymmärtää, että ei riitä, jos strategia on suunniteltu yhteen hetkeen, vaan sitä tulee osata muuttaa kilpailutilanteen muuttuessa. (Huuha 2019, 85-86; Nieminen 2016, luku 2.)

Teollisuus tulee tulevaisuudessa kokemaan haasteita ja sillä on vaikutusta myös hankkimiseen. Muun muassa kansainvälisen talouden tasapainottuminen kehittyvien maiden talouden kasvaessa, maailman väestönkasvu, energiantuottaminen ja ilmaston muutos voivat tuoda haasteita hankintaan. Nämä vaikuttavat siten, että taktisen hankkimisen sijasta strateginen hankkiminen tulee välttämättömäksi. Toimintaympäristö, toimitusverkoston ja -ketjun kehittyminen ja niiden muutokset vaikuttavat yhä enemmän yksittäisen yrityksen menestymiseen. Yrityksen pitää samanaikaisesti tyydyttää asiakkaidensa tarpeet ja pienentää kustannuksia. Hankintojen kokonaiskustannukset ovat yrityksissä huomattavia, joten säästöt kohdistuvat suoraan hankintatoimintaan. Huuhkan teoksessa Tehokkaan hankinnan työkalut (2019, 18) esittellään kaksi mallia, jotka valaisevat hyvin hankinnan osaamisen ja organisoinnin kehittymistä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on esitettyä niistä yksinkertaisempi malli Reck ja Longin (1998) mukaan. (Huuha 2019, 17-18.)



Kuvio 2: Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet (Huuha 2019, 18)

Passiivisessa vaiheessa hankinta ei ole yrityksessä strategisesti suunniteltua. Ostajien aika kuuluu suurimmilta osin rutiinitehtävien suorittamiseen, kuten tilausten tekemiseen. Toimittajat valitaan ainoastaan hinnan ja saatavuuden perusteella. Hankinnan vaikutuksia ei arvosteta ja sillä on heikko näkyvyys yrityksen muussa toiminnassa. Itsenäisessä vaiheessa yritys sisäistää uusia tekniikoita ja toimintoja, joilla hankintoja pystytään paremmin hallinnoimaan. Hankinta ei ole vielä osa yrityksen strategiaa, mutta sen merkitys yrityksen tulokseen on huomioitu. Tukeva vaiheessa hankinta tukee yrityksen strategiaa ja käytössä on uusia hankkimistekniikoita. Yrityksen ostajien arvostus kasvaa ja heidän ammattitaitoonsa, asenteeseen ja

motivaatioon panostetaan. Tässä vaiheessa on yleistä, että ostajat osallistuvat yrityksen myyntitiimin toimintaan ja analysoivat markkinoita, toimittajia ja tuotteita. Viimeisessä vaiheessa eli integroidussa hankintamenetelmässä hankinta on osa yrityksen strategiaa. Ostajilla on koulutusta ja ammattitaidon kehitys painottuu strategisiin asioihin. Tässä vaiheessa hankintatoimia arvioidaan ja mitataan sen vaikutuksella yrityksen tulokseen. (Huuha 2019, 18-19.)

Kun hankinta on osa yrityksen strategiaa, niin yksi tärkeimmistä asioista on huolehtia yrityksen ostajan ja toimittajan välisestä suhteesta. Tiivis kanssakäyminen varmistaa parhaan lopputuloksen ja ongelmatilanteiden hoitaminen on helpompaa. (Strateginen hankintatoimi 2020.) Yritykseltä menee yhä suurempi osa varoista hankintoihin, joten yritys on entistä riippuvaisempi toimittajistaan. Riippuvuutta ei pidä nähdä negatiivisena, vaan se voidaan yhdessä toimittajan kanssa jalostaa hyväksi yhteistyöksi. Jos yritys tyytyy aina helppoon ratkaisuun ja hankkii sieltä mistä ennenkin, toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä ja luottotoimittajalle tulee tunne, että sen hetkinen suorituskyky riittää nyt ja tulevaisuudessa. Tämä ajaa yrityksen tilanteeseen, jossa hankintojen osalta ei ole tapahtunut, eikä tule tapahtumaan yhtään kehitystä ja se ajaa sekä yrityksen, että toimittajan huonoon kilpailukykyyn. (Nieminen 2016, luku 3.)

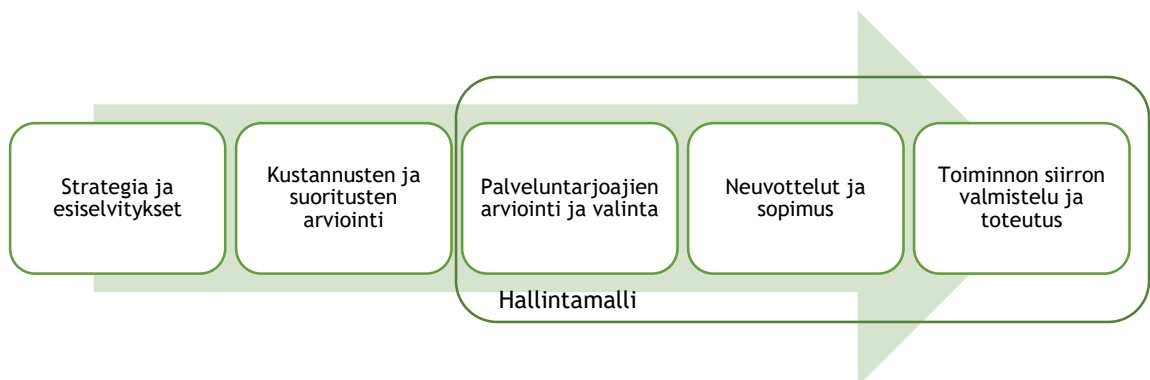
3.3 Hankintojen ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, kun yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnot ulkopuoliselle palveluntarjoajalle hoidettavaksi. Ulkoistamisen yleisin syy on yleensä kustannussäästöt ja kustannusten alentaminen onkin ainakin osatavoitteena melkein jokaisessa ulkoistamisprojektissa. Palveluntarjoajan osaamisen tuoma tehokkuus, jokin muu kustannusetu tai suuruuden edut ovat yleensä kustannussäästöjen lähteenä. Useimmiten yritys, jolle toiminto ulkoistetaan pystyy hoitamaan toiminnon tai tuottamaan palvelun laadukkaammin ja tehokkaammin, kuin ulkoistava yritys. Muita keskeisiä syitä toimintojen ulkoistamiselle ovat muun muassa kiinteiden kustannusten muuttuminen muuttuviksi, teknologiaedun saavuttaminen, sijoitetun pääoman lasku, keskittämisen tuomat edut, joustavuus, osaamisen kartuttaminen, parempi asiakaspalvelu ja markkinakilpailun hyödyntäminen. Kun yritys päättää ulkoistaa toimintojaan, tarvitaan strategista tarkastelua, jossa mietitään muun muassa ulkoistamisen tärkeyttä ja riskejä. Vaihtoehtoja pitää punnita laskemalla kustannuksia ja miettimällä hyötyjä. Ennen päätöstä yrityksen tulisi aina selvittää, miten jonkin toiminnon ulkoistaminen vaikuttaa henkilöstöön. (Yrityksen hankintatoimi 2020; Huuha 2019, 213.)

Yksi ulkoistamisen tuomista eduista ja keskeisistä syistä on osaamisen kartuttaminen. Joskus yrityksen sisällä osaaminen loppuu kesken, mutta ulkoinen palveluntarjoaja on alan ammattilainen ja yritys pääsee hyödyntämään palveluntarjoajan taitoja. Ulkopuolisen palveluntarjoajan osaaminen voi tarjota muun muassa mahdollisuuden uusien asiakasryhmien

palvelemiseen. Ulkoistamisen avulla yritys pystyy keskittymään yhteen asiaan aiempaa paremmin ja siitä seuraa oppimista. Toisaalta, jos yritys ulkoistaa esimerkiksi hankinnan kokonaan, niin yrityksen sisällä hankinnan osaaminen laskee. Ulkoistaessa toimintoja tai palveluita yrityksen tulee myös muistaa, että siihen liittyy riskejä, eikä ulkoistaminen johda aina parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Huuhka 2019, 216-217, 246-247.)

Joskus yrityksen on parempi tehdä tiivistä yhteistyötä vain yhden toimittajan kanssa. Ulkoistamisprosessi voi olla yritykselle pitkä ja kallis ja se vaatii paljon kummaltakin yritykseltä. (Nieminen 2016, luku 2.) Ulkoistamisprosessin neljä peruskysymystä ovat: miksi, mitä, kenelle ja miten. Miksi kysyy ulkoistamisen syitä. Mitä tutkii, että mitä toimintoja yrityksen on mahdollista tai kannattavaa ulkoistaa. Kenelle arvioi, mikä toimittaja tai palveluntarjoaja on sopivin ottamaan vastuun toiminnosta. Miten koskee sitä, miten ulkoistaminen toteutetaan käytännössä. Onnistuneesti tehdyn ulkoistamisen pohjana on ammattimaisesti suunniteltu ja läpiviety ulkoistamisprosessi (kuvio 3). Lähtökohtaisesti prosessi on samanlainen kaikissa hankinnoissa, tavaroissa ja palveluissa. Yleensä vain painotukset vaihtelevat. (Huuhka 2019, 217.)



Kuvio 3: Ulkoistamisprosessin vaiheet (Huuhka 2019, 217)

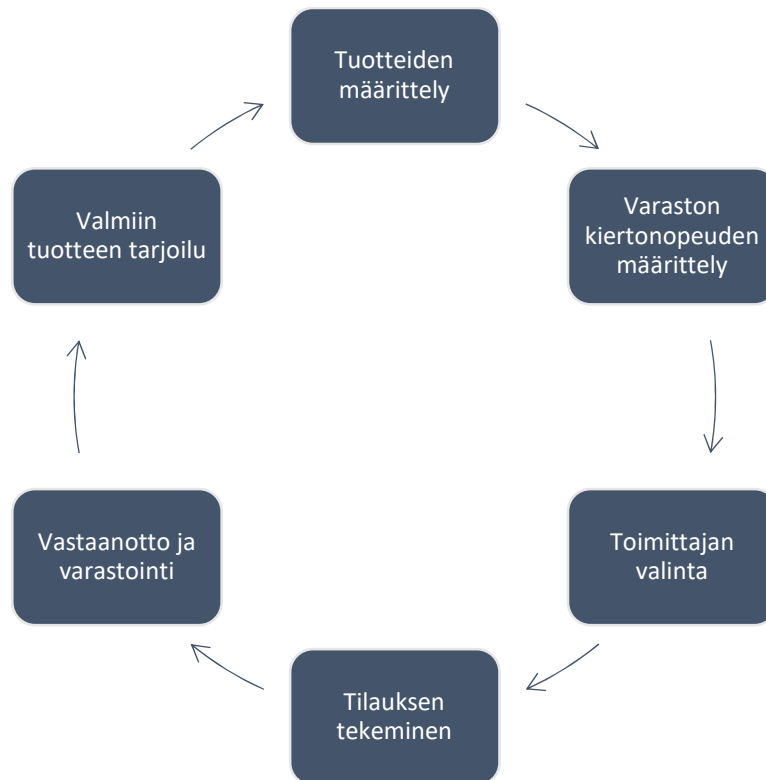
Strategia ja esiselvitykset vaiheessa yritys muodostaa työryhmän, tehtävien jako määritellään, ryhmä perehdytetään ulkoistamishankkeeseen, asetetaan tavoitteet, laaditaan aikataulu ja aloitetaan ulkoistamiseen liittyvien riskien arviointi. Kustannusten ja suoritusten arviointi vaiheessa yritys arvioi nykyiset ja tulevat kustannukset sekä nykyisen ja tulevan suorituksen. Palveluntarjoajien arviointi ja valinta vaiheessa yrityksen tavoitteena on kartoittaa tarjonta ja valita kriteereihin sopiva palveluntarjoaja, joka vastaa sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan ulkoistavan yrityksen tavoitteita. Neuvottelut ja sopimus vaiheessa yritys suunnittelee sopimusneuvottelut, asettaa pääkysymykset, tavoitteet ja minimiit sekä valmistele sopimus pohjan. Toiminnon siirron valmistelu ja toteutus vaiheessa yritys valmistele ja toteuttaa toiminnon siirron ulkoiselle palveluntarjoajalle. (Huuhka 2019, 218, 228, 235, 238, 241.)

3.4 Hankinta ravintoloissa

Hankintojen osuus liikevaihdosta palvelualoilla on perinteisesti ollut 10-40 prosenttia, mutta osuus kasvaa koko ajan, sillä yritykset keskittyvät enemmän omaan ydinosaamiseensa ja verkostoituvat muiden toimijoiden kanssa. Alalla on myös paljon yrityksiä, joiden hankintojen osuus liikevaihdosta on yli 50 prosenttia. Hankintaosaaminen korostuu palvelualoilla uutena osaamisvaatimuksena, koska moni toimija ostaa osan palveluistaan muilta yrityksiltä alihankintana. (Nieminen 2016, luku 1.)

Heikkilä ja Saranpään (2013, 43) mukaan ravintolayrityksen suurimpia kuluja ovat raaka-ainekulut, työvoimakustannukset, liiketoiminnan muut toimintakulut, vuokra- ja kiinteistökustannukset, poistot, korkokulut, muut kulut ja välittömät verot. Raaka-ainekulut ovat toiseksi suurin kuluerä, eivätkä ne ole aina halvempia tukusta ostettuna, kuin vähittäiskaupasta. Ravintolan tulee pyrkiä taloudelliseen valmistukseen hyödyntämällä raaka-aineet mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman pienellä hävikillä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 43, 152.)

Hankintojen tekemistä voidaan pitää koko ravintolatoiminnan alajärjestelmänä. Raaka-ainehankinnat alkavat siitä, kun ravintola valitsee raaka-aineet, jotka palvelevat parhaiten asiakkaiden vaatimuksia. Ravintolan tulee miettiä ostaisiko kasvokset tuoreena, pakasteena vai tölkeissä. Mitä lihaa ja miten leikattuna he tarvitsevat sitä kuhunkin annokseen ja hankkisiko kalan tuoreena, pakastettuna vai kumpanakin. Ruoan laatu on nykypäivänä monelle kuluttajalle tärkeää ja usein, jos ravintola ei saa jotakin raaka-ainetta tuoreena, he eivät hanki sitä ollenkaan. Jotkin ravintolat taas päätyvät ratkaisuun, että kaikki raaka-aineet ovat pelkästään pakastettuja. Seuraavaksi ravintolan tulee kehittää tuotemäärittely. Tuotteen tiedot avataan tarkasti ja huolehditaan sen saatavuudesta, jonka jälkeen valitaan oikeanlainen toimittaja. Sen jälkeen ravintolan sisältä valitaan henkilö tai henkilöitä, jotka vastaavat hankintojen tekemisestä. Sitten vakiinnutetaan tarvittava raaka-ainemäärä, varaston kiertonopeus ja inventaariosysteemi. Raaka-ainehankinnoissa tulee miettiä määriä, koska se vaikuttaa suoraan kustannuksiin ja tilausten käsittelytehokkuuteen. (Walker & Lundberg 2001, 234, 236, 238.)



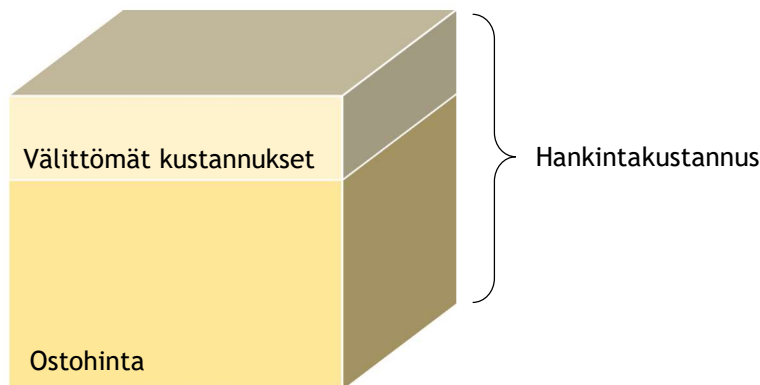
Kuvio 4: Ravintolan ostosykli (Walker & Lundberg 2001, 237)

Edellä olevassa kuviossa (kuvio 4) on esitetty ravintolan ostosykli. Kun ravintola on määrittänyt sopivan ostosyklin, niin se pyörii tehokkaasti toistaen itseään, eikä se vaadi käyttäjältä paljoa vaivaa. Tuotemäärittelyä ei tarvitse tehdä joka kerta uudelleen, kun tilataan raaka-aineita, vaan riittää, että sitä vain tarkastellaan. Varaston kiertonopeus pysyy suhteellisen kiinteänä ja sitä tulee tarkastella uusiksi vain silloin, kun myyntivolyymit tai menu muuttuvat. Pääraaka-aineet vaihdetaan harvoin ja raaka-aineiden vastaanotto, varastointi ja niistä tehdyn lopputuotteen tarjoilu sujuu järjestelmällisesti. Vaikka ostosykli olisi jatkuvan tarkastelun alla, niin siitä huolimatta jokainen kohta syklistä muuttuu hitaasti, koska asiakkaat ja menu vaihtuvat ja tuotteita ja toimittajia tulisi aika ajoin harkita uudelleen. (Walker & Lundberg 2001, 237.)

Ravintoloiden tulisi tehdä hankinnat niin, että varaston kiertonopeus eli kuinka monta kertaa varasto vaihtuu tietyssä ajassa pysyy riittävän hyvänä. Kiertonopeuden tärkeys korostuu erityisesti silloin, kun tuotteet ovat helposti pilaantuvia tai vanhentuvia. Varaston kiertonopeudella ei ole mitään ihannetta, vaan se menee yrityksen liiketoiminnan mukaisesti. Kuitenkin poikkeuksetta, yrityksestä riippumatta varaston hidas kiertonopeus tarkoittaa lähes aina suuria varastoja ja näin ollen myös suuria kuluja. Ravintolan raaka-aineet ovat hyvä esimerkki tuotteista, joiden hankinta pitää sopeuttaa tarkasti menekkiin. (Viitala & Jylhä 2013, 138-140.)

Ravintolat hankkivat yleensä raaka-aineet tukkujen kautta tai suoraan elintarviketeollisuudesta. Ravintola saattaa haluta myös osan raaka-aineistaan luomu- tai lähituotettuna. Suoraan tilalta, tuottajalta tai toisen ravintolan keittiöstä hankituissa raaka-aineissa on lain mukaisia sääntöjä ja rajoituksia, jotka on hyvä tuntea ennen raaka-ainehankintojen tekemistä. (Ravintolatoiminnan aloittaminen - Opas pk-yrityksille 2017, 16.) Kesko Oyj:n omistamalla tukulla Kesprolla on Suomen laajin Foodservice-alan tukkuvalikoima. Kespro toimittaa raaka-aineita muun muassa ravintoloihin, hotelleihin, kahviloihin, liikenneasemille ja julkishallinnon laitoksiin. (Kespro 2020.) Muita raaka-ainetoimittajia Suomessa ovat muun muassa Heinon Tukku, Metrotukku ja Meira Nova. Meira Nova kuuluu Suomen johtaviin elintarvikealan tukku-kauppoihin ja se on perustettu vuonna 1991. Meira Nova palvelee ravintoloita, hotelleja, henkilöstöravintoloita sekä suurkeittiöitä ja Meira Novan valikoimissa on noin 21 000 tuotetta. (Meira Nova 2020.)

Mielipiteet vaikuttavat siihen, mikä on kenenkin mielestä paras tapa tilata raaka-aineita ja tarvikkeita. Jotkut ammattilaiset suosittelvat kilpailukykyisten hintojen etsimistä ennen yhdenkään tilauksen tekemistä, joka taas vie enemmän aikaa. (Walker & Lundberg 2001, 240.) Ravintolan tulee kuitenkin muistaa tilatessa esimerkiksi raaka-aineita, että ostohinnan lisäksi tulee ottaa huomioon muut hankinnasta aiheutuvat välittömät kustannukset, kuten tavarantoimitukset. Kun rahtikulut ja muut välittömät kustannukset lisätään ostohintaan, saadaan hankintojen kokonaishankintakustannus (kuvio 5). (Söderström, Stenbacka & Mäkinen 2017, 24.)



Kuvio 5: Kokonaishankintakustannusten muodostuminen (Söderström ym. 2017, 24)

Yritystoiminnan yksi keskeisimmistä asioista on tapahtumasarja, jonka tuloksena asiakas saa korkealaatuisen, kriteerit täyttävän tuotteen tai palvelun sovitun aikataulun mukaisesti. Tämä tapahtumasarja on toimitusketju. Toimitusketjuun kuuluvat hankinnat, valmistus, kuljetukset, maahantuonti, huolinta, varastointi, tiedonsiirto ja rahaliikenne. Toimitusketju käsittää kaikki vaiheet raaka-aineiden tilaamisesta toimittajalta lopputuotteeseen asti. (Viitala & Jylhä 2013, 132.)

lhanteellisen toimittajan löytäminen ei ole useinkaan helppoa ja se vaatii kurinalaisuutta ja kovaa työtä. Vaikka tuntuukin, että yksinkertainen toimittajan valintaprosessi olisi riittävä, niin siihen kannattaa mieluummin nähdä vaivaa, koska oikeanlainen toimittaja voi auttaa yritystä täyttämään tai ylittämään lakisäätteiset standardit, lisäämään palvelun kysyntää ja rakentamaan vahvan brändin laadukkaiden tuotteiden ympärille. Niinpä hyvän toimittajan valinta voi olla liiketoiminnan kannalta kriittinen päätös. Hyvän toimittajan kanssa yhteistyön aloittaminen voi aiheuttaa joitakin aloitus kustannuksia, mutta ajan myötä se maksaa itsensä takaisin. Kun hallitus ja teollisuus painottavat yhä enemmän elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua, on oikeanlaisen toimittajan valitsemisesta tullut monimutkaisempaa ja kriittisempää. (Eldridge 2012.) The National Restaurant Association's Foodservice Purchasing Managers Executive Study Group suosittelee, että ravintolat tekevät yhteistyötä vain muutaman toimittajan kanssa. Se parantaa tietoa markkinoista sekä auttaa ennakoimaan toimitusten saatavuutta ja tulevaisuuden hintamuutoksia. (Walker & Lundberg 2001, 234.)

Eldridgen (2012) mukaan kuusi vaihetta oikeanlaisen raaka-ainetoimittajan valinnassa ovat: 1. toimittajan valikointi, 2. toimituksen suorituskyvyn mittaaminen, 3. palautteen kerääminen toimittajilta, 4. toimittajan sertifiointi, 5. kumppanuuskehittäminen ja 6. tuotteiden laadun varmistaminen kuluttajille. Ensimmäisessä vaiheessa etsitään muutamia tavarantoimittajia, jotta voi vertailla hintoja ja arvioida heidän kykyjään. Keskeinen kriteeri oikean toimittajan valinnassa on arvo, eikä sopivien kustannusten tulisi olla ainoa kriteeri. Toisessa vaiheessa tulee tarkistaa, ettei toimittajalla ole merkittäviä vikoja, jotka voivat vaikuttaa tilattuihin tuotteisiin. Tarkastuksen voi suorittaa myös ymmärtääkseen toimittajan vahvuudet ja heikkoudet. Myös sopimuksen alkamisen jälkeen tulee seurata ja arvioida kunkin toimittajan suorituskykyä. Kolmannessa vaiheessa kerätään palautetta toimittajilta ja heille voi lähettää esimerkiksi itsearviointikyselyitä selvittääkseen, miten he ymmärtävät oman toimintansa. Neljännessä vaiheessa, kun yrityksen ja toimittajan suhde vahvistuu ja kumpikin tekee positiivisia suorituksia, toimittaja voi saavuttaa sertifioidun aseman. Suhteen syventyessä toimittaja integroituu entistä paremmin myös yrityksen tuotantoprosessiin. Viidennessä vaiheessa yrityksen ja toimittajan suhde on parhaimmillaan, kun strateginen kumppanuus on muodostettu, jolloin yrityksellä on varmuus tilattujen tuotteiden korkeasta laadusta ja lähteistä. Tällaisen kumppanuuden luomiseen liittyy myös riski: jos kumppanuus jostain syystä hajoaa, menetettävää on kummallakin osapuolella paljon enemmän. Viimeisessä vaiheessa kun yritys on rakentanut vahvan suhteen luotettavan toimittajan kanssa, niin yritys tietää, että tilatut tuotteet ovat korkealaatuisia ja näin ollen asiakkaat ovat tyytyväisempiä tarjottuihin tuotteisiin. (Eldridge 2012.)

”Monille ravintoloille juuri laatu on tärkein raaka-aineiden ja tuotteiden ostokriteeri” (Heikkilä 2014, 21). Mitä yrityksen tulee ottaa huomioon elintarviketoimittajaa valitessaan? Restaurant MBA:n artikkelissa kerrotaan, että monet huomioivat asiat liittyvät mielenkiintoisen, edullisen ja kestävänsä menun luomiseen. Yksi tärkeimmistä seikoista on löytää luotettava

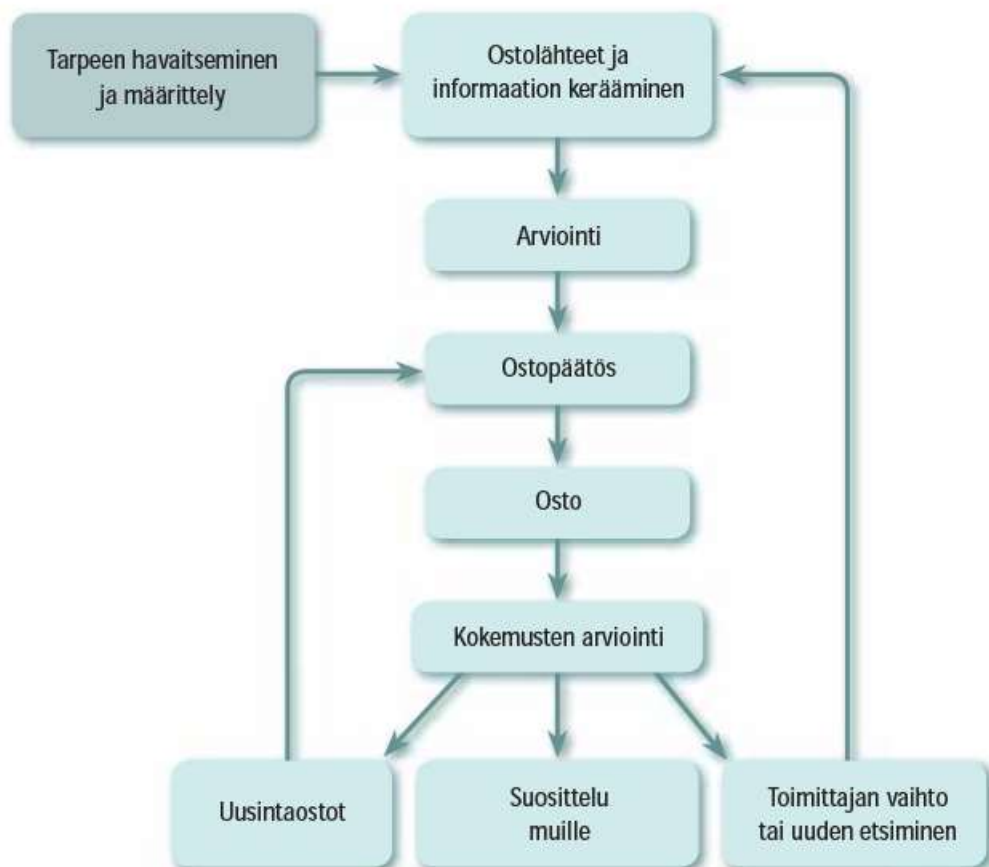
toimittaja, joka pystyy säännöllisesti toimittamaan korkealaatuisia tuotteita hyvään hintaan. Sen jälkeen, kun on onnistunut löytämään vakaan ja luotettavan toimituslähteen kohtuulliseen hintaan, niin suhdetta on ylläpidettävä. Ravintolan tulee ymmärtää kuinka paljon ja kuinka kauan raaka-aineita pystyy säilyttämään niin, että ne pysyvät tuoreina, jotta tietää mitä tulee tilata ja milloin. Seuraavaksi on tiedettävä, kuinka paljon mitäkin raaka-ainetta menee mihinkin menun annokseen ja kunkin annoksen suosio, jotta tietää kuinka paljon ja kuinka usein raaka-ainetilauksia pitää tehdä. (What to Consider When Picking A Food Supplier 2017; Walker & Lundberg 2001, 186.)

3.5 Ostaminen

Kotler ja Keller (2012, 205) kertovat teoksessaan *Marketing Management*, että Webster ja Wind (1972) määrittelevät organisaation ostamisen päätöksentekoprosesseiksi, jossa yritykset arvioivat ja valitsevat eri toimittajien väliltä sekä asettavat tarpeen eri palveluille ja tuotteille. Organisaatiot eivät osta pelkästään tuotteita. He ostavat ratkaisuja kahteen ongelmaan: yrityksen strategiaan ja taloudellisiin ongelmiin sekä yksittäisten henkilöiden tarpeiden tyydyttämiseen. Yrityksen ostopäätösprosessi on järjestelmällinen, mutta myös tunteellinen, koska yritysostaminen kattaa niin organisaation, kuin yksilönkin tarpeet. (Kotler & Keller 2001, 210.)

Usein yritysten ostopäätösprosessia käsitellään omana maailmanaan ja unohdetaan kuluttajien ostokäyttäytymisestä tutut asiat. Loppujen lopuksi yrityksissä ostoja tekevät ihmiset, joihin kohdistuu erilaisia paineita tavoitteiden ja riskien takia. Yrityksen ostokäyttäytymistä tulisi tarkastella samalla tavalla kuin kuluttajien käyttäytymistä, jonka lisäksi tulee ymmärtää yritykseen liittyvät erityispiirteet. Yritysten ostaminen on usein suunnitelmallisempaa ja osto-tarve on ennakoitumpaa kuin kuluttajilla, mutta ostokäyttäytymiseen liittyy usein samoja piirteitä, kuten oppiminen ja havaitseminen. Yritys saa tiedon uudesta tuotteesta, oppii käyttämään sitä ja muodostaa asenteen siihen samalla tavalla, kuin kuluttaja. Ostoon myös sitoudutaan samalla periaatteella kuin kuluttajat. Sen lisäksi on itsestään selvää, että jotkin ostokset ovat yritykselle tärkeämpiä kuin toiset ja ostoihin sisältyy eri määrä riskejä. Niin yrityksen, kuin kuluttajankin ostopäätökseen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö: prosessiin osallistuu useita ihmisiä samaan aikaan, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa ja lopulliseen ostopäätökseen. Kuluttajien tavoin, myös yrityksen ostopäätöksissä seurataan muiden mielipiteitä ja kokemuksia tuotteista ja ostopäätöksiä tehdään niiden pohjalta. (Bergström & Leppänen 2015, 110-112.)

Edellisessä kappaleessa selvisi, että yritysten ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä on paljon samankaltaisuuksia. Yritysten ostopäätöksenteossa, varsinkin monimutkaisissa ostotilanteissa voidaan kuitenkin selkeämmin huomata eri vaiheet, koska ostaminen on systemaattista. Prosessin eri vaiheissa on enemmän kommunikointia sekä organisaation sisällä, kuin myös myyjän ja ostajan välillä. Ostotapahtuma eroaa myös kuluttajan ostamisesta, koska yrityksen ostaja ostaa tuotteita harvoin myymälästä. (Bergström & Leppänen 2015, 112.) Seuraavassa kuviossa esitetty organisaation ostoprosessin vaiheet (kuvio 6).



Kuvio 6: Organisaation ostoprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2015, 113)

Yrityksen ostoprosessi (kuvio 6) alkaa, kun havaitaan tarve. Tarve huomataan ja tehdään aloite tuotteen hankkimisesta. Tarve voi syntyä yksinkertaisimmillaan siitä, kun jotain menee rikki tai jokin tuote loppuu. Myös markkinat voivat antaa tarpeen johonkin uuteen tuotteeseen. Määrittelyvaiheessa määritetään, miten ongelma ratkaistaan. Jos ratkaisu on jokin tuote, niin seuraavaksi määritellään sen olennaiset piirteet. Tuotteen piirteiden kriteerit voivat tulla usealta eri osastolta yrityksen sisällä, kuten tuotannosta tai lopullisilta ostajilta. Seuraavassa vaiheessa etsitään sopivia tavarantoimittajia ja kerätään tietoa ostokriteerit täyttävistä vaihtoehtoista. Vaihtoehtoisilta toimittajilta pyydetään mahdollisia tarjouksia tuotteista, käydään neuvotteluja eri tuote vaihtoehtojen välillä ja asetetaan ne

järjestykseen. Tämän jälkeen yritys tekee ratkaisun ja valitsee sellaisen toimittajan, joka palvelee parhaiten yrityksen ostotavoitteita. Kun tehdään tilaus ja määritetään myyjän kanssa toimituksen yksityiskohdat, tapahtuu varsinainen ostos, jota arvioidaan myyjän suoriutumisen ja hankintojen onnistumisella ja toimivuudella. Arvioinnin tulos vaikuttaa luonnollisesti seuraaviin hankintoihin: jos asiakas on tyytyväinen ja uusintaostot sekä suosittelu ovat mahdollisia, niin asiakassuhde jatkuu yrityksen ja toimittajan välillä. Jos yritys päättyy arvioinnissa tyytymättömyyteen, niin etsitään uusia toimittajia vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2015, 112.)

Erilaisissa yrityksissä ostoprosessi muodostuu sen mukaan, onko kyseessä rutiiniosto, harkittu uusintaosto vai täysin uusi ostos. Rutiiniostamisessa monet ostoprosessin vaiheet sivuutetaan, eikä yritys halua lisätä informaatiota. Rutiiniostoja tehdään toistuvissa ostoissa, halpojen tuotteiden kohdalla tai kun yritys on luonut hyvän suhteen johonkin toimittajaan, jolloin kilpailijoiden on vaikea päästä yrityksen ja toimittajan väliin esittelemään omia tuotteitaan ja saada yritys ostamaan jotakin uutta. Harkituissa uusintaostoissa yrityksellä on ostoprosessi. Vaihtoehdot ovat tuttuja, mutta yritys ei osta samalta toimittajalta kuin aiemmin, koska yrityksen ostopolitiikka on voinut muuttua. Tällöin ostopäätösprosessi analysoidaan uudelleen, vaikka aiemmalla kerralla olisi ollut tyytyväisiä. Täysin uudessa ostopäätösprosessissa yrityksellä ei ole minikäänlaista kokemusta vastaavista tilanteista, joten se tarvitsee paljon tietoa ja ostava yritys joutuu valitsemaan usean eri vaihtoehdon väliltä. Sellaisessa tilanteessa toimittajalla on paras mahdollisuus kilpailla muita vastaan ja osoittaa paremmuutensa. (Bergström & Leppänen 2015, 113-114.)

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2015, 114) yrityksen ostopäätösprosessiin vaikuttaa se, minkälaisen kokonaisuuden tukku tai toimittaja tarjoaa, minkälainen heidän ongelmanratkaisukyky on ja mitkä ovat ostettavan tuotteen ominaisuudet. Lisäksi tuotekokonaisuuksien ja yksittäisen tuotteen helppo saatavuus ja toimitusvarmuus, toimittajan tai myyjän asiantuntemus ja luotettavuus, toimittajan maksu- ja toimitusehdot sekä hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus vaikuttavat ostavan yrityksen ostopäätösprosessiin. Toimittajan pitää noudattaa tuotteiden laatustandardeja ja toimitusten on oltava nopeita ja pitäviä. Tiedon saaminen, asiakaspalvelun ja asiakassuhteen asiantuntevuus, mahdolliset suosittelijat sekä oston jälkeiset palvelut, kuten takuut, huolto ynnä muut vaikuttavat myös prosessiin. (Bergström & Leppänen 2015, 114.)

4 Kustannustehokkuus

Kustannukset mittaavat tuotannossa käytettävien hyödykkeiden eli tavaroiden ja palveluiden resurssien käyttöä tai kulutusta rahamääräisesti. Taloustieteessä niistä käytetään nimitystä tuotannontekijät ja yritys tarvitsee niitä, jotta saa aikaan myytäviä tuotteita.

Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi koneet ja laitteet, raaka-aineet sekä puolivalmisteet. Henkilökunnan työsuoritus ja yrityksen ulkopuolelta ostettava palvelu lasketaan myös tuotannontekijöihin. Yrityksen päätehtävänä on siis hankkia mahdollisimman vähillä kustannuksilla tuotannontekijöitä ja tehdä niistä asiakkaiden toivomia palveluita ja tuotteita sekä myydä ne mahdollisimman hyvällä hinnalla. Tavallisesti kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin, välittömiin ja välillisiin, yhteis- ja yleiskustannuksiin sekä erillis- ja kokonaiskustannuksiin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 54; Söderström ym. 2017, 8.)

Muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista puhutaan silloin, kun kustannukset luokitellaan sen mukaan, miten ne vaihtelevat tuotantomäärän mukaan. Tuotantomäärän kasvaessa muuttuvat kokonaiskustannukset kasvavat ja vastaavasti tuotantomäärän pienentyessä muuttuvat kustannukset pienenevät. Tavallisesti materiaali- ja suorittavan työn palkkakustannukset ovat muuttuvia kustannuksia. Kiinteät kokonaiskustannukset eivät muutu tuotantomäärän mukaan. On olemassa myös puolimuuttuvia kustannuksia, joissa osa kustannuksista muuttuu tuotantomäärän mukaan ja osa on kiinteitä tuotantomäärän vaihdellessa. Puolimuuttuvia kustannuksia ovat muun muassa sähkö- ja vesikustannukset. Välittömiä kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka ovat helposti kohdistettavissa suoraan laskentakohteille, esimerkiksi tuotteille tai palveluille. Yleensä esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja tuotantohenkilöstön palkkakulut ovat välittömiä kustannuksia. Raaka-ainekustannukset voivat olla myös erilliskustannuksia. Välillisiä kustannuksia ovat taas ne, joita on vaikea tai mahdoton kohdistaa suoraan tuotteisiin tai palveluihin. (Järvenpää ym. 2017, 55, 58, 62.)

4.1 Kustannustehokas hankkiminen

Hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaiskustannuksista on nykyään jopa 53 prosenttia yritysten liikevaihdosta. Vuonna 2011 Lappeenrannan teknillisen yliopiston teettämän kyselyn mukaan tuotantoyritysten kustannuksista jopa 70-80 prosenttia syntyy yrityksen ulkopuolelta hankituista tavaroista ja palveluista. Hankinnat hallitsevat kustannuseränä tuloslaskelmaa. Hankinnoilla on myös ratkaiseva merkitys, kun yrityksessä mietitään ja luodaan edellytyksiä tulevaisuuden liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille. (Huuhka 2019, 34.) Kustannustehokkuuden parantaminen on aina ollut ja tulee jatkossakin olemaan tärkeä asia hankintojen johtamisessa, mutta sitäkin tärkeämpää on ymmärtää, että kustannustehokkuus ei ole sama asia kuin alhainen hankintahinta, vaan se on huomattavasti laajempi kokonaisuus (Nieminen 2016, luku 2).

Yrityksissä mietitään usein, onko helpompaa kasvattaa myyntiä vai vähentää hankintakustannuksia, jotta saadaan parempi tulos. Myynnin lisääminen on haastavampaa, koska myymällä yhden euron enemmän tulos paranee, mutta yleensä vain muutamilla senteillä. Yrityksen kannattaa muistaa, että yhden euron säästö hankintakustannuksissa parantaa yrityksen tulosta lähes yhden euron verran. Yksinkertaistettuna hankintakustannusten vaikutus yrityksen

tulokseen voidaan esittää seuraavalla kuviolla (kuvio 7). Esimerkkiyritysten A, B ja C ainoa ero on hankintakustannuksissa. (Huuhka 2019, 34.)

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Myynti	1 000	1 000	1 000
- Hankintakustannukset	750	700	650
- Muut kustannukset	150	150	150
= Bruttovoitto	100	150	200
- Verot (26 %)	26	39	52
= Nettovoitto	74	111	148
Hankintakustannusten osuus myynnistä	75 %	70 %	65 %

Kuvio 7: Hankintakustannusten vaikutus tulokseen (Huuhka 2019, 34)

Edellä olevasta kuviosta (kuvio 7) nähdään, että hankintakustannusten pienentyessä yrityksen kannattavuus kasvaa. Jos esimerkkiyritys A haluaisi saavuttaa myynnin kannalta saman kannattavuuden kuin yritys C, sen pitäisi panostaa paljon myyntiin ja saman nettovoiton saavuttamiseksi yrityksen A pitäisi lisätä myyntiään vähintään 40 prosenttia. Voidaan siis hyvin pitää hankintojen osuutta liikevaihdosta määrittävänä tekijänä sille, kuinka merkittävä hankintatoimi on yrityksen kannattavuudelle. Mitä suuremman osuuden hankinnat syövät liikevaihdosta, sitä suurempi rooli hankintatoimella tulee olla yrityksen strategiassa. (Huuhka 2019, 34.)

Perinteisessä hankkimisessa huomio painottuu usein tuotteen tai palvelun ostohintaan, vaikka todellisuudessa hinta kattaa vain pienen osan kustannuksista ja hankintahinta on kustannuksista vain vuoren huippu. Muita kustannuksia tulee paljon ja ne kaikki on huomioitava hankintojen suunnittelussa, sillä monissa hankintatilanteissa kokonaiskustannusten vaikutukset ovat pitkällä aikavälillä paljon tärkeämpiä, kuin hankintahinta. Huuhkan teoksessa Tehokkaan hankinnan työkalut (2019, 39) Ellramin (1993) mukaan hankinnan aiheuttamat kokonaiskustannukset voidaan jakaa kolmeen osaan: hankintoja edeltäviin kustannuksiin, hankkimisen aikaisiin ja hankkimisen jälkeisiin kustannuksiin (kuvio 8). Kokonaiskustannuksissa on siis huomioitava kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat hankinnan valmistelusta, toimittajan valinnasta ja yhteistyön tekemisestä toimittajan kanssa. (Huuhka 2019, 39-40.)

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikaiset kustannukset	Hankinnan jälkeiset kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeen identifiointi • Tarveanalyysi • Toimittajien etsintä • Toimittajien arviointi • Toimittajien laadunvarmistus • Toimittajan valinta • Toimittajan ja oman yrityksen yhteistyön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Tilaus • Osapuolten välinen tiedonsiirto • Toimitusjärjestelyt ja niiden varmistukset • Toimitus • Laaduntarkistukset, reklamointi • Maksuliikenne • Seuranta ja raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheellisten tuotteiden palautukset • Korjaus ja uudelleen työstäminen • Tuotantolinjan seisokit • Myynnit menetykset • Arvonalentumiset ja maine • Ylläpito ja huolto • Tuotetuki ja koulutus • Toimittajan koulutus- ja kehittämiskulut • Kierrätys ja elinkaaren päättäminen

Kuvio 8: Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelu (Huuha 2019, 40)

Hankintojen rahallinen merkitys on yritykselle niin laaja, että mitään hankintoja ei tule jättää tarkastuksen ulkopuolelle. Sellaisissa yrityksissä, joissa eri yksiköt ja käyttäjät tarvitsevat samoja tuotteita ja palveluita tulee miettiä kannattaako hankinnat tehdä pienissä erissä ja monelta toimittajalta. Silloin samoja palveluita ja tavaroita hankitaan useasti, eri hinnoilla, erilaisilla ehdoilla ja pientoimituslisien kera. Jokainen hankinta aiheuttaa lisää työtä ja kuluttaa aikaa. Jos yrityksen hankinta on tällä tasolla, niin ongelmana on talouden hallinta: kenelläkään yrityksessä ei ole tietoa siitä, mitä yritykseen hankitaan ja kuinka isoilla kustannuksilla. Toimintatapoja selkeyttämällä sekä hankinnan koordinoimalla yrityksen on mahdollista päästä huomattaviin säästöihin kustannuksissa. Hankintakustannuksia on mahdollista vähentää esimerkiksi ulkoistamalla, tekemällä sähköistä hankintaa ja toimitussopimuksia, automatisoimalla ostotilausprosessin, käyttämällä globaalia hankintaa, standardoimalla ostonimikkeitä ja vähentämällä toimittajia. (Huuha 2019, 32, 86; Nieminen 2016, luku 2.) Hankinnat voidaan luokitella käyttötarkoituksen mukaan mukailleen kululajipohjaisen tuloslaskelman rakennetta. Raaka-aineet liittyvät ravintolan myymiin tuotteisiin, joten ne ovat suoria hankintoja. (Huuha 2019, 54.)

Kannattavuutta ei pystytä määrittelemään yksiselitteisesti, koska se on moniulotteinen käsite, jonka hallitseminen ja ymmärtäminen edellyttää yrityksen johdolta kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärtämistä. Yleensä kannattavuudella tarkoitetaan tulontuottamiskykyä

tietyn ajanjakson aikana. (Alhola & Lauslahti 2000, 51.) Yksi tärkeimpiä asioita yrityksen menestyksen kannalta on kannattavuus. Kannattavuutta mitataan tuottojen ja kustannusten erotuksella. Jos myyntihintaa saadaan nostettua, muuttuvia kustannuksia pienennettyä, myyntimäärää lisättyä tai kiinteitä kokonaiskustannuksia vähennettyä, niin kannattavuus paranee. Yritystoiminnan perustana ja päätavoitteena voidaan pitää kannattavuutta ja sen hallinta on yritysjohtoon yksi keskeisimmistä tehtävistä. Yrityksen toiminta voi olla jopa hetken aikaa kannattamatonta, jos yrityksellä on pääomaa tappioiden korjaamiseen ja laskujen maksamiseen. Ennen kaikkea kannattavuus on pitkän aikavälin tavoite. (Järvenpää ym. 2013, 65-66; Söderström ym. 2017, 111.) Pellisen (2019, 123) mukaan tulostavoitteet voidaan saavuttaa lyhyelläkin aikavälillä, kun keskitytään myyntituottoihin ja muuttuviin kustannuksiin. Ajatellen organisaation tuloksellisuutta, se ei kuitenkaan vielä riitä, vaan sen lisäksi pitäisi kiinnittää huomiota asiakasarvon luomiseen ja kilpailutilanteissa onnistumiseen.

Alholan ja Lauslahden (2000, 50) mukaan kannattavuuden lähtökohtana on se, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle rahaa, kuin mitä se menettää esimerkiksi velan maksamiseen. Kannattavuutta arvioidaan usein suhteessa myyntiin tai sijoitettuun pääomaan. Kannattavuutta voidaan mitata suhteellisesti tai absoluuttisesti. Suhteellisia kannattavuuden mittareita käytetään useammin vertailtavuuden helpottamiseksi, mittareita ovat esimerkiksi myyntikateprosentti, liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Absoluuttisesti kannattavuutta mitattaessa käytetään usein rahamääräisiä mittareita, kuten nettotulosta, liikevoittoa tai myyntikatetta. Mittarit ovat haastavia muun muassa siinä mielessä, että niiden perusteella on hankala mitata eri kokoisten yritysten menestystä. Usein kun kannattavuutta tarkastellaan, yritys laatii katetuottolaskelman, josta näkyy yrityksen kate-tuotto ja tulos. (Järvenpää ym. 2017, 65-66; Söderström ym. 2017, 46.)

Yritystoiminnassa jatkuvana kehittämisen kohteena voidaan pitää kannattavuuden parantamista. Toiminta yrityksessä voi olla voitollista tai tappiollista. Joskus tappiollinen toiminta saattaa olla suunniteltua, mutta pitkällä tähtäimellä sen kääntäminen voitolliseksi on välttämätöntä yrityksen jatkon kannalta. Kannattavuuden parantaminen käytännössä tarkoittaa prosessien ja toimintojen tehostamista, mutta on myös muita keinoja, kuten myynnin lisääminen ja/tai kustannusten karsiminen. Kannattavuuden parantamisen keinoja ovat muun muassa myynnin lisääminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten karsiminen, hintojen nostaminen ja pääomien käytön tehostaminen. Kaikki eivät kuitenkaan takaa kannattavuuden parantumista, vaan keinoja pitää miettiä yrityskohtaisesti. Joissain tapauksissa esimerkiksi hintojen nostaminen voi vähentää asiakkaita, joka taas vaikuttaa negatiivisesti kannattavuuteen. (Alhola & Lauslahti 2000, 71-73.)

Ravintola-alalla kannattavuuden tarkkailussa merkittävää on kustannusten seuranta. Heikkilä ja Saranpään (2013, 149-153) mukaan ravintolatoiminnan kannattavuuteen vaikuttavia osatekijöitä ovat intensiivinen kilpailu ravintoloiden välillä, alhainen nettotulosprosentti eli

verojen jälkeinen tulos suhteessa liikevaihtoon sekä myynnin vaihtelevuus ja sesonkiluontoisuus. Kannattavuuteen vaikuttaa myös raaka-ainekulujen hallinnan tärkeys, uudistumisen tarve, johtamisen tärkeys ja kustannukset sekä suhdanneherkkyys ja investointitarve.

Maailma ja yhteiskunta ovat kehittyneet nopeasti ja tästä syystä asiakkaat odottavat jatkuvasti uusia tuotteita, joka taas luo paineita ravintoloille uusien ideoiden tuottamiseen ja toteuttamiseen. Sen lisäksi asiakkaat odottavat, että tuotevalikoima on laaja. Ravintolan kannattavuuden kannalta se ei ole hyvä asia, sillä taloudellisesti tehokas toiminta toteutuu silloin, kun ravintolassa on myynnissä vain muutamia tuotteita. Ravintolan on tasapainoitettava yrityksen taloudellisen kannattavuuden ja asiakkaiden odotusten välillä tuotevalikoiman suhteen ja eri tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuutta tulee seurata jatkuvasti tilanteen kontrolloimiseksi. (Heikkilä & Saranpää 2013, 149-153.)

4.2 Budjetti ja budjetointi

Budjetti on tavoitteellinen, tietyn ajanjakson kestävä rahamääräinen tai joskus myös kappalemääräinen toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on yleensä tuloksen kannalta mahdollisimman hyvä taloudellinen suoritusaso. Yleisesti budjetilla on tarkoitettu vuosi- tai tilikausikohtaista taloudellista suunnitelmaa, jossa on tavoitteet myös kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille. Tärkeä osa budjettisuunnitelman toteuttamisessa on sen tarkkailu, jotta nähdään, kuinka hyvin suunnitelma on toteutumassa ja mitä mahdollisia korjaustoimenpiteitä tarvitaan. Budjetointi taas tarkoittaa suunnitelmallista ja ohjeistettua toimintaa, jonka tuloksena tehdään budjetti ja seurataan sen toteutumista. Budjetoinnin tarkoituksena on konkretisoida ja asettaa lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, jotka varmistavat yrityksen päämäärän ja strategian toteutumisen. (Järvenpää ym. 2017, 235, 251; Söderström ym. 2017, 187.) Yrityksen pääbudjetit jaetaan yleensä tulosbudjettiin ja rahoitusbudjettiin, sen lisäksi tehdään usein myös tase-ennuste, joka kertoo yrityksen ennakoitun taloudellisen tilanteen budjettikauden loputtua (Söderström ym. 2017, 173).

Budjetoinnin avulla yrityksen johdon on helpompi konkretisoida yrityksen toiminnan kehittämissuunta ja siihen liittyvät suunnitelmat esimerkiksi vuositasolla. Yrityksen strategian toteuttamisessa budjetoinnilla on tärkeä rooli. (Järvenpää ym. 2017, 235.) Söderströmin ym. (2017, 186) mukaan on olemassa erilaisia budjetointitapoja kuten kiinteä, tarkistettava ja rullaava budjetti. Kiinteä budjetti tehdään esimerkiksi vuodeksi eteenpäin eikä sitä muuteta kyseisen vuoden aikana, vaan sen toteutumista ja poikkeamia seurataan jälkikäteen. Tarkistettavaa budjettia taas voidaan korjata kuluvan budjettivuoden aikana esimerkiksi yhden tai kolmen kuukauden välein. Rullaava budjetti reagoi kaikista nopeimmin yrityksen muutoksiin, sillä siinä joka kuukausi otetaan mukaan yksi uusi kuukausi budjettiin, jolloin yrityksellä on koko ajan budjettisuunnitelma laadittuna vuodeksi eteenpäin. Budjetti myös tarkistetaan

kuukausittain ja sitä muokataan vastaamaan viimeisimpiä arvioita esimerkiksi myynnin osalta. (Söderström ym. 2017, 186.)

Yksi budjetointijärjestelmään liittyvä keskeinen päätös on budjetointimenetelmän valinta. Budjetointimenetelmällä tarkoitetaan sitä, minkä lähtökohdan perusteella yritys järjestää budjettisuunnittelunsa ja budjettien laadinnan vastuut. Järvenpään ym. (2017, 243) mukaan budjetointimenetelmät jaetaan tavallisesti kolmeen eri menetelmään: autoritaariseen -, demokraattiseen - ja yhteistyömenetelmään. Autoritaarisessa menetelmässä yrityksen johto päättää budjetin perusteet ja pääkohdat yrityksen strategisen tavoitteen mukaisesti. Demokraattisen menetelmän budjetti rakentuu toiminto-, osasto- ja tulosityksikkökohtaisten kustannusten ja tuottojen määrittämisen varaan. Yrityksen johto voi ohjeistaa prosessia joissakin asioissa, mutta muuten ohjeistus on vähäistä. Yhteistyömenetelmä on kahden edellisen menetelmän välimuoto tai yhdistelmä. Yrityksen johto päättää budjetoinnin tavoitteet yhdessä tulosityksikköjohton kanssa, mutta varsinainen budjetointi tapahtuu tulosityksiköissä, osastoissa ja toiminnoissa. Käytetyin menetelmä yrityksissä on yhteistyömenetelmä ja mitä isompi yritys, sitä todennäköisempää on, että siellä käytetään yhteistyömenetelmää. (Järvenpää ym. 2017, 242-244.)

5 Tutkimus ravintoloiden raaka-ainehankinnoista

Tutkimus jaetaan yleensä kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkittavasta ilmiöstä riippuu, kumpaa tyyliä tutkimuksessa käytetään. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa teoria- tai tutkimustietoa tai jos ilmiö on uusi. Tutkimusotteita voidaan pitää myös toisiaan seuraavina lähestymistapoina. (Kananen 2011, 12, 15.) Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmille yhtäläistä on se, että siinä pyritään tekemään johtopäätöksiä tutkimusaineistosta käsin ja tutkimuksen yhteydessä puhutaankin usein aineistolähtöisyydestä. Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimusraportissa käytetään paljon tutkimusaineistossa esiintyviä käsitteitä, sanoja ja lauseita, joita haastateltavat ovat käyttäneet. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä ja tieto pyritään hankkimaan ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään. Laadullinen tutkimus ei tavoittele totuutta. (Juuti & Puusa 2020, 10; Kananen 2011, 19.) Heikkilän (2014, 16) mukaan selvää rajaa aineistonkeruutapoihin ei voida vetää, mutta yleensä laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, tutkimusaineiston kokoa ei määritellä ennalta (Hirsjärvi ym. 2009, 181).

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään yleensä haastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointia eri muodoissa ja menetelmiä voi myös yhdistellä toisiinsa. Aineistonkeruu ei ole oikean tiedon esiin kaivamista, vaan vuorovaikutusta tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa. Haastattelut voidaan järjestää yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna ja niitä voidaan tehdä kasvokkain, puhelimen välityksellä tai sähköisten välineiden avulla. Yleisimmät tutkimushaastattelun lajit ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. (Juuti & Puusa 2020, 12, 97, 105-109.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua yksilöhaastattelua, koska haastattelu ei etene ennalta valittujen teemojen mukaisesti, vaan haastattelu koostuu yksittäisistä kysymyksistä, jotka on ennalta määrätty, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu valmiiksi (Juuti & Puusa 2020, 105).

5.1 Otoksen valinta ja haastatteluiden toteutus

Laadullisen tutkimuksen tavoin tutkimuksen otoskoko oli pieni: viisi Ravintolaryhmään kuuluvaa ja viisi ryhmään kuulumatonta ravintolaa. Haastatteluja oli alun perin tarkoitus saada kymmenen. Haastateltavia ravintoloita oli kuitenkin vaikea saada mukaan, joten tutkimusta tehtäessä otoskoko pieneni kymmenestä ravintolasta kahdeksaan. Kaikki haastattelut toteutettiin melko samanlaisella kaavalla viikkojen 38-41 aikana. Haastattelukysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta haastatteluissa kysytään toimeksiantajalle tärkeitä asioita. Kaikki kysymykset testattiin etukäteen ravintola-alalla työskentelevän ihmisen kanssa ennen yhdenkään haastattelun tekemistä, jotta kysymyksiä pystyttiin muokkaamaan tarpeen vaatiessa. Kysymykset ovat liitteissä.

Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden osalta toimeksiantaja kontaktoi haastatteluun sopivia ravintoloita kysyen heidän suostumuksensa tutkimukseen. Suostumuksen jälkeen hän antoi yhteyshenkilöiden tiedot, jonka jälkeen heitä lähestyttiin haastattelukutsulla joko sähköpostitse tai soittamalla. Yhteydenotossa kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kyse sekä informoitiin tutkimukseen liittyvistä seikoista. Tämän jälkeen ravintolan edustajan kanssa sovittiin haastattelu-aika ja tapa, millä se hoidetaan. Kun haastattelu-aika oli sovittu, ravintoloille lähetettiin haastattelukysymykset, jotta he voivat tutustua niihin ennen haastattelua. Ravintolaryhmään kuuluvilta ravintoloilta kysyttiin kahdeksan kysymystä. Kysymykset valikoituivat tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen mukaisesti.

Tutkimukseen haastateltiin neljää Ravintolaryhmään kuuluvaa ravintolaa, jotka valikoituivat tarkoituksella erilaisten liikeideoiden pohjalta. Haastatteluihin varattiin aikaa 30 minuuttia per haastattelu, lyhyin haastattelu kesti noin kahdeksan minuuttia ja pisin haastattelu noin 30 minuuttia. Haastatteluista kolme tehtiin puhelimesta ja yksi Teams'in välityksellä, kaikki haastattelut toteutettiin etänä. Ennen haastatteluhetkeä valmistauduin menemällä hiljaiseen ja rauhalliseen tilaan omassa kodissa ja varmistin, että haastattelu ei keskeydy minkään

ulkopuolelta tulevan häiriötekijän vuoksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tietokoneen nauhoitusohjelmalla, jonka jälkeen ne litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon.

Ravintolaryhmään kuulumattomien ravintoloiden osalta kartoitettiin Espoon Leppävaaran alueella sijaitsevia haastatteluihin sopivia ravintoloita. Ravintoloita etsittiin internetistä hakusalla ”ravintolat Espoo” ja ”ravintolat Leppävaara”, jonka lisäksi toimeksiantaja auttoi ravintoloiden etsinnässä omien kontaktiensa avulla. Sopiville ravintoloille lähetettiin sähköpostia, jossa kerrottiin mistä tutkimuksessa on kyse sekä informoitiin tutkimukseen liittyvistä seikoista. Jos ravintola oli halukas osallistumaan tutkimukseen niin seuraavaksi sovittiin haastatteluaika ja tapa, millä se hoidetaan. Ajan sopimisen jälkeen kysymykset lähetettiin ravintoloille ennakoon, jotta he voivat tutustua niihin. Ravintoloilta kysyttiin yhdeksän kysymystä ja kysymykset valikoituivat tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen mukaisesti.

Tutkimukseen haastateltiin neljää Ravintolaryhmän ulkopuolista ravintolaa ja ne valikoituivat tarkoituksella erilaisten liikeideoiden pohjalta. Haastatteluihin varattiin aikaa 30 minuuttia per haastattelu, lyhyin haastattelu kesti noin kymmenen minuuttia ja pisin haastattelu noin 17 minuuttia. Haastatteluista kolme tehtiin puhelimesta ja yksi paikan päällä ravintolassa. Ennen etähaastatteluhetkeä valmistauduin menemällä hiljaiseen ja rauhalliseen tilaan omassa kodissa ja varmistin, että haastattelu ei keskeydy minkään ulkopuolelta tulevan häiriötekijän vuoksi. Ravintolassa paikan päällä toteutettu haastattelu tehtiin ravintolan salissa, jossa oli hieman meteliä ja rauhaton tunnelma, se saattoi osaltaan vaikuttaa haastattelun kulkuun ja vastauksiin. Kolme neljästä haastattelusta nauhoitettiin puhelimesta tai tietokoneen nauhoitusohjelmalla, jonka jälkeen ne litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon. Haastattelu, jota ei nauhoitettu toteutettiin niin, että haastateltava antoi vastaukset ja ne kirjattiin sitä mukaan ylös tietokoneelle.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan kokonaisluotettavuudella. Vilka (2007, 152) toteaa Heikkilään (2004, 183) ja Uusitaloon (1991, 86) viitaten, että kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän sattumanvaraisuuksia. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta heikentää systemaattiset virheet, joita voi tulla esimerkiksi siitä, että vastaajat valehtelevat, kaunistelevat tai vähättelevät asioita. Lähdekritiikki on tärkeä osa tutkimusta, sillä lähteen ja aineiston laatu vaikuttavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen (Vilka 2007, 34).

Hirsjärvi ym. (2009, 232) toteaa, että Janesickin (2000, 393) mukaan arvioidessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa kasvattaa tutkijan tarkka kertomus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita tutkimuksen tekemisessä. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan paikoista ja olosuhteista, joissa haastattelu tapahtuu,

haastatteluihin käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinat ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Opinnäytetyötutkimuksen luotettavuutta nostaa se, että teoriaosuudessa käytettiin luotettavia ja tunnettuja lähteitä ja niiden valitsemisessa oli kriittisiä. Monessa kappaleessa lähteenä on käytetty useampaa kuin yhtä teosta ja teoksien todenmukaisuutta arvioitiin kirjoitushetkellä, sekä sen jälkeen. Internetistä peräisin olevat lähteet ja painetut lähteet sekä kirjailijat ja kirjoittajat ovat tarkistettu sopiviksi Internetistä löytyvien tietojen avulla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, joka on sopiva menetelmä laadulliseen tutkimukseen ja tarvittaessa kysymystä pystyi oikaisemaan tai selventämään, jolloin haastateltava ymmärsi kysymyksen halutulla tavalla. Haastatteluiden toteutuksesta on kerrottu rehellisesti ja tulosten analysoimisessa on käytetty apuna suoria lainauksia haastatteluista. Suurin osa haastatteluista myös nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut etenivät suunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyötutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että jokaista haastateltavaa haastateltiin vain kerran ja tutkimusta teki vain yksi haastattelija, jolloin tutkimuksen tuloksissa ei ollut toistoa. Haastattelut toteutettiin suurimmilta osin puhelimesta tai sähköisten välineiden kuten Teams'in avulla, joten haastateltavien ympäristöä tai haastateltavien olotilaa oli mahdoton arvioida. Ympäristö saattoi olla esimerkiksi rauhaton tai meluisa tai haastateltava saattoi olla esimerkiksi uninen, stressaantunut tai kiireinen, jolloin annetuissa vastauksissa saattoi tulla systemaattisia virheitä. Yksi ravintolassa paikan päällä tehty haastattelu tapahtui ravintolan salissa, jossa oli hieman kova meteli ja rauhaton ympäristö, joten se saattoi vaikuttaa haastateltavan keskittymiskykyyn. Vaikka haastattelu on itsessään hyvä ja laadukas aineistonkeruumenetelmä, niin useamman menetelmän käyttäminen nostaa tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön kokonaisluotettavuutta kasvattaa se, että tutkimuksen tarkoitus ja tavoite eivät muuttuneet prosessin aikana ja haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti erilaisista ravintoloista. Tutkimusaineistoa kerättiin laadulliselle tutkimukselle sopivalla ja luotettavalla tavalla eli haastatteluilla. Kysymykset olivat arkikielisiä ja helposti ymmärrettävissä. Jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai ei vastannut kysytyyn kysymykseen, niin häntä pystyi johdattamaan oikeaan suuntaan kuitenkin niin, ettei ohjannut haastateltavan vastauksia. Haastattelukysymykset testattiin etukäteen ja lauserakenteita ja sanoja muokattiin tarvittaessa selkeämmiksi. Kokonaisluotettavuutta laskee se, että on miltei mahdotonta arvioida puhuivatko haastateltavat totta sekä se, että samankaltaisia tutkimuksia ei ole juuri tehty, joten tutkimuksen tuloksilla ei ole mitään vertailukohteita. Myös pieni otoskoko laskee tutkimuksen luotettavuutta.

Kokonaisuudessaan tutkimus on melko luotettava, koska haastattelutilanteet on kuvattu tarkasti: miten, missä ja millä aikavälillä ne on tehty sekä tuloksien analysoimisessa on käytetty apuna haastateltavien kommentteja muokkaamattomina. Haastattelutilanteet olivat pääosin rauhallisia, eikä haastateltavat vaikuttaneet kiireisiltä ja he olivat hakeutuneet rauhalliseen ja hiljaiseen tilaan. Suurin osa haastateltavista oli valmistautunut haastattelutilanteeseen tutustumalla kysymyksiin etukäteen ja miettimällä vastauksia valmiiksi. Vastauksia ei myöskään annettu ikään kuin liukuhihnalta vaan jokainen haastateltava mietti tarkkaan, mitä vastata mihinkin kysymykseen.

5.3 Temaattinen analyysi

Tuloksien analysoimisessa käytettiin apuna temaattista analyysia, joka muistuttaa hyvin paljon aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekemistä. Temaattisessa analyysissä tutkija tutustuu aineistoon ja valitsee sieltä kiinnostavia asioita, jotka pelkistetään. Sen jälkeen aineisto järjestetään teemoihin ja teemat nimetään. Teemat syntyvät tutkijan omasta tulkinnasta eli samasta aineistoa voi syntyä monia erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä lähdettiin liikkeelle siitä, että tutkimusaineistoon tutustuttiin litteroinnin jälkeen ja Ravintolaryhmään kuuluvien sekä siihen kuulumattomien ravintoloiden aineistot järjestettiin kysymyksiensä perusteella omiin teemoihinsa. Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden tutkimusaineistosta nousi esille kolme teemaa: Ravintolaryhmään kuulumisesta on hyötyä, raaka-ainehankinnat koetaan tärkeäksi ja tukusta halutaan asiakaslähtöisempi. Ravintolaryhmään kuulumattomien ravintoloiden aineistosta nousi esille kaksi teemaa: tukun ja tavarantoimittajan valinta ja raaka-ainehankintojen tekeminen.

6 Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Ravintolaryhmään kuulumisen hyötyjä. Miten ravintolat ovat hyötyneet palvelusta ja onko siinä jotain kehitettävää tai jotain uusia tapoja palvelulla. Lisäksi tutkittiin, mitkä ovat tukun tärkeimpiä toimintakriteereitä, paljon hankintojen tekemiseen menee aikaa sekä vuosittaisia raaka-ainehankintakuluja. Tutkimukseen osallistui neljä Ravintolaryhmään kuuluvaa ravintolaa. Kaikki ravintolat ja haastateltavat pysyvät tulosten analysoimisessa nimettöminä. Haastateltavien muokkaamattomat kommentit on merkitty tekstiin *kursivoinnilla*.

6.1 Ravintolaryhmään kuulumisesta on hyötyä

Ravintolaryhmäläisiltä kysyttiin kuinka paljon he ovat mielestään hyötyneet Ravintolaryhmään kuulumisesta sekä miten Ravintolaryhmän palvelut ovat vaikuttaneet ravintolan toimintaan. Kaikki ravintolat ovat hyötyneet ryhmään kuulumisesta merkittävän paljon. Palvelua

kommentoitiin muun muassa seuraavasti: *”Kyllä siinä kohdassa, kun muutettiin sinne niin kyllä kaikki helpottui”* (haastateltava D). ja *”Taloudellisesti ajateltuna erittäin merkittävästi”* (haastateltava A). Ravintolaryhmää kuvailtiin myös *”äärettömän hyväksi palveluksi”* (haastateltava D). Yksi haastateltavista oli lämpimästi suositellut Ravintolaryhmää eteenpäin tutuilleen. Osa haastateltavista ei osannut sanoa tarkkaa rahamääräistä hyötyä, mutta kokivat, että ravintola on hyötynyt ryhmään kuulumisesta huomattavan paljon muillakin tavoilla.

Ravintolaryhmän palvelut ovat vaikuttaneet ravintoloiden toimintaan paitsi rahan säästymisenä, niin myös prosessi on selkeytynyt sekä aikaa säästynyt. Rahaa on säästynyt muun muassa ostoalennusten, vuosihyvitysten sekä hyvän kilpailutuksen kautta. Prosessi on selkeytynyt, kun suurin osa raaka-aineista tulee yhdeltä toimittajalta yhdellä laskulla ja aikaa on säästynyt, kun Ravintolaryhmä avustaa ravintoloita niin paljon tekemällä valmiiksi muun muassa taustatyötä ja kilpailutuksia. Yksi haastateltavista kertoi, että *”Ravintolaryhmän toiminta on hirveän tärkeää siellä taustalla”* (haastateltava B).

Yksi ravintoloista on ennenkin ollut Ravintolaryhmän sopimustukun asiakas ja vuosihyvitysprosentti oli silloin kolme prosenttia, kun nyt Ravintolaryhmään kuulumisen myötä se on noussut viiteen prosenttiin. Yksi haastateltavista kertoi myös, että Ravintolaryhmään liittymisen jälkeen *”alkoi tulla todella hyvin säästöä kaikista hankinnoista”* (haastateltava D). Kaksi neljästä ravintolasta ei osannut sanoa tarkkaa rahamääräistä hyötyä, mutta toinen niistä osasi kertoa muun muassa, että *”Ostoalennuksista olemme varmasti hyötäneet”* (haastateltava C).

Raaka-aineidenhankintaprosessi on selkeytynyt sekä aikaa säästynyt esimerkiksi sen kautta, kun suurin osa raaka-aineista tilataan samalta toimittajalta. Ennen raaka-aineita tilattiin usealta eri toimittajalta, jolloin tuli monta laskua ja monta eri kuormaa. Nyt laskuja tulee vain yksi, vaikka tilaisi useamman eri tuotemerkin raaka-aineita. Kokkien työ on helpottunut, kun he ovat oppineet tiettyyn toimitusrytmiin, eikä tarvitse enää miettiä, että tuleeko jokin tuote eri kuormassa ja eri aikaan kuin muut tuotteet. Haastateltavan sanoin *”Ravintolaryhmä on kyllä hirveästi selkeyttänyt sitä prosessia”* (haastateltava B). Yksi haastateltavista kommentoi, että *”Prosessi oli selkeä aikaisemminkin, mutta Ravintolaryhmä on tuonut toimintaan jotain omaa helpotusta esimerkiksi hintojen kilpailutuksella ja muilla”* (haastateltava A).

Aikaa on säästynyt sen takia, että prosessi on selkeytynyt, mutta Ravintolaryhmä tekee myös tärkeää työtä taustalla, joka säästää ravintoloiden henkilökunnan aikaa. Haastateltavat olivat saaneet apua muun muassa tukkujen ja joidenkin tuotteiden kilpailuttamisessa sekä tuotteiden etsimisessä. *”Suoraan tekemättä tavallaan mitään, saimme kilpailutuksella joistakin tuoteryhmäkatgorioista ostoryhmäsopimuksia, mitä aikaisemmin ei ole ollut”* (haastateltava A). Yksi haastateltavista oli muun muassa tarvinnut apua, kun hän oli halunnut yhtä tuotetta isommassa pakkauskoossa, jolloin Ravintolaryhmä kävi kaikki tuotteet läpi ja nyt haastateltavan ei tarvitse kuin valita niistä sopivin ravintolaan. Yksi haastateltavista koki, että

Ravintolaryhmän edustaja on heidän ravintolan ulkoistettu ostopäällikkö ja neuvottelija, ”jos tarvitsemme jonkin uuden tuotteen niin hän hoitaa sen, että onko se mahdollista saada valikoimiin” (haastateltava C). Lisäksi, jos ravintolat tarvitsevat jotain niin he voivat kysyä, että voisiko Ravintolaryhmä tehdä hintavertailuja tai kysyä mikä tuote voisi sopia tämmöiseen tuotteeseen tai tilanteeseen, niin he saavat siihen aina apua. Ravintolaryhmän ansiosta yksi ravintola on saanut myös lisää toimituspäiviä ja sitä kommentoitiin seuraavasti: ”Tavallaan Ravintolaryhmään kuulumisen johdosta olemme saaneet aika paljon myönnytyksiä tukun suunnalta, että he pitävät meitä hyvänä ja isona asiakkaana, vaikka tosiasiallisesti olemme ehkä vähän pienempi asiakas” (haastateltava C). Apua oli saatu myös reseptiikkaan, eri tuotteiden hyödyntämiseen ja keittiötyöskentelyyn. ”Sieltä on saanut hyvin laajasti sitä apua, että se ei ole pelkästään ne tuotteet vaan kaikkea yleismaailmallista” (haastateltava D).

Yksi haastateltavista toivoi, että Ravintolaryhmä voisi informoida enemmän tukkujen uutuustuotteista, jotta ei tulisi aina niin herkästi tilattua vanhoja, hyväksi todettuja tuotteita. Tuikut eivät informoi uusista tuotteista tarpeeksi hyvin. Muutoin Ravintolaryhmän palveluihin on oltu erittäin tyytyväisiä ja kolme neljästä vastanneesta ravintolasta ei osannut sanoa tai ei toivo mitään lisäpalveluita tai lisävastuksia. ”Palvelu on ollut niin hyvää, etten toivo mitään lisää” (haastateltava D).

6.2 Raaka-ainehankinnat koetaan tärkeäksi

Tutkimuksessa kysyttiin kuinka monta prosenttia raaka-ainehankintakustannukset ovat kaikista kuluista vuositasolla. Yksi neljästä ravintolasta ei osannut sanoa tarkkaa prosenttimäärää ja loppujen vastaukset olivat 30-35 prosentin väliltä. Kustannukset riippuvat kuukaudesta, tilanteesta ja sesongista. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, että heillä on kesäisin iso terassi, jolloin tulee ostettua enemmän alkoholia ja se taas vaikuttaa paljon raaka-aineosto-prosenttiin.

Kaikki haastateltavat kokivat raaka-ainehankintojen vaikutuksen kokonaistoimintaan ja tulokseen erittäin tärkeänä, ehkäpä yhdeksi tärkeimmistä asioista ravintolan toimivuuden kannalta. ”Jos se on asteikolla 1-10, niin se on se kymmenen” (haastateltava D). Raaka-ainehankintojen kautta ravintolat pystyvät tekemään suunnitelman minkälaista bisnestä pystytään tekemään, tiedetään mihin hintaan saadaan ostettua tavaroita ja tiedetään mihin hintaan niitä saadaan myytyä. Yksi haastateltavista kertoi, että ravintolan sijaintipaikassa on paljon kilpailua ja raaka-ainehankintojen kautta pystytään pitämään hinnat suht edullisina. ”Jos me joutuisimme ostamaan raaka-aineet paljon kalliimmalla, niin totta kai ruoka joudutaan myös myymään kalliimmalla” (haastateltava A). Ravintolassa eron näkee heti, miten annoksien hinnoittelupolitiikka vaikuttaa asiakaskäynteihin erityisesti näin koronan aikana, kun ihmiset ovat tarkkoja rahasta. Yksi haastateltavista koki, että raaka-ainehankinnat ovat 1/3 ravintolan tärkeimmistä osa-alueista, koska kokit eivät tee mitenkään ruokaa ilman raaka-aineita.

Vaikka heitä olisi tarpeeksi ja vesi ja sähkö tulisi, niin ilman raaka-aineita ”*tyhjästä on paha nyhjäistä*” (haastateltava B). ”*Ehdottomasti raaka-ainehankinnat ovat tosi tärkeä juttu*” (haastateltava A).

Ravintolaryhmän ravintolat käyttävät raaka-ainehankintojen suunnitteluun melko vähän aikaa, vaikka se olisi tärkeää. Aikaa ei käytetä siksi, että Ravintolaryhmä tekee ravintoloille muun muassa kilpailutuksia, etsii tuotteita valmiiksi ja toimii ravintolan ja tukun välillä neuvottelijana. Yksi ravintoloiden edustajista kertoi, että ”*aikaa käytetään hirveän vähän nyt, kun olemme siirtyneet Ravintolaryhmään*” (haastateltava B). Haastatteluista nousi kuitenkin eniten esiin se, että aikaa ei yksinkertaisesti ole niin paljoa, että raaka-ainehankintoja voisi suunnitella yksityiskohtaisemmin. ”*Kyllä siihen melkein yhden ihmisen aika menisi, että saisi ne hankinnat oikeasti hyvään kuosiin*” (haastateltava D). Yksi vastaajista kertoi, että käytettyä aikaa on vaikea arvioida, koska ravintolassa on vaihtuvia teemoja ja raaka-aineet ovat sellaisia, että niiden saatavuus riippuu ”*luontoäidistä*”. Näitä kyseisiä raaka-aineita ei pysty myöskään kilpailuttamaan ja listan pääpaino rakentuu kuitenkin niiden ympärille. Tukusta tilattaessa aikaa ei edes ajatella, koska monen vuoden työkokemuksen takia se menee jo luonnostaan.

Ravintoloilta kysyttiin, että pitäisikö heidän mielestään aikaa käyttää nykyistä enemmän ja useampi haastateltava oli sitä mieltä, että pitäisi, mutta nykyisillä resursseilla aika ei riitä. Yksi vastaajista kertoi, että aikaa ei tarvitse käyttää enempää, koska raaka-ainehankintojen tekemiseen on löytynyt hyvä rytmitys. Kuitenkin ongelmana heilläkin on se, että keittiön raaka-ainetilaukset pitää tehdä päivittäin ilta-aikaan ja on raskasta miettiä työpäivän jälkeen, että mitä raaka-aineita muutaman päivän kuluttua tarvitaan.

Haastateltavia pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen tukkujen tai tavarantoimittajien toimintakriteereitä ja perustella valinnat. Kriteereitä on yhteensä viisi: tuotteiden kokonais-hinta, logistiikka, tuotteiden laatu, valikoiman laajuus ja toimitusvarmuus/luotettavuus. Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) on esitetty, miten kukin ravintola järjesti kriteerit. Ensimmäiseksi vastattu kriteeri sai viisi pistettä, toiseksi tärkeimmäksi vastattu neljä pistettä ja niin edelleen. Vähiten tärkein kriteeri sai yhden pisteen.

	Ravintola 1	Ravintola 2	Ravintola 3	Ravintola 4	Keskiarvo
Tuotteiden kokonaishinta	4	5	3	4	4,0
Logistiikka	1	1	2	3	1,8
Tuotteiden laatu	5	3	4	2	3,5
Valikoiman laajuus	2	2	1	1	1,5
Toimitusvarmuus/luotettavuus	3	4	5	5	4,3

Kuvio 9: Tukkujen tai tavarantoimittajien toimintakriteerit tärkeysjärjestyksessä Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden mukaan.

Kuviosta voi nähdä, että Ravintolaryhmään kuuluville ravintoloille tukun tai tavarantoimittajan tärkein toimintakriteeri keskimääräisesti on toimitusvarmuus ja luotettavuus. Toiseksi tärkein kriteeri on tuotteiden kokonaishinta ja kolmanneksi tärkein tuotteiden laatu. Vähiten tärkeiksi kriteereiksi koettiin logistiikka ja valikoiman laajuus.

Toimitusvarmuus ja luotettavuus koettiin tärkeäksi, koska jos se ei toimi niin *”koko toiminta menee sekaisin”* (haastateltava C), kun tilatut lounastavarat eivät saavukaan ravintolaan sovittuna aikana ja henkilökunnan pitää joko itse lähteä tukkuun hakemaan tavaroita tai vaihtaa jopa koko lounastuote. Toisaalla toimitusvarmuus on nykyisin erityisen tärkeää siksi, että kun yksi ravintoloista oli vielä edellisen tukun asiakas niin *”se oli yhtä tappelua ja koskaan ei luottanut, että tuleeko tavarat ja miten ne tulevat”* (haastateltava D). Ravintola, joka ei kokenut toimitusvarmuutta niin tärkeäksi perusteli sen siten, että ravintolan sijaintipaikan takia toimitusvarmuus ei oikein toimi, mutta sen kanssa oppii elämään.

Tuotteiden kokonaishinta koettiin tärkeäksi muun muassa sen takia, että se määrittää millä hinnalla annoksia voidaan myydä, joka taas vaikuttaa asiakaskäynteihin ja sitä kautta ravintolan tuottavuuteen. Tuotteiden laatu koettiin tärkeäksi, koska *”kun ruoassa on laadukas tuote/tuotteita esimerkiksi lähellä tuotettua luomutomaattia, niin annokseen voi laittaa lisää hintaa”* (haastateltava A). Ravintolat ovat myös valmiita maksamaan laadukkaasta tuotteesta vähän enemmän. Toisaalta tuotteiden laatua ei koettu tällä hetkellä niin tärkeäksi, koska Ravintolaryhmän sopimustukun toimittamat tuotteet ovat olleet todella hyvälaatuisia ja jos välillä tulee jotain pidempikestoista laatuongelmaa, niin reklamaatiot on hoidettu hyvin ja isompien ongelmien kohdalla Ravintolaryhmältä saa apua.

Logistiikka ja valikoiman laajuus koettiin vähiten tärkeiksi kriteereiksi, koska nykyisten tai aikaisemmin käytössä olevien tukkujen kanssa on sovittu tietyt toimituspäivät ja ravintolat ryttävät oman toimintansa niiden mukaisesti sekä ennakoivat tarpeen vaatiessa. Yksi

haastateltavista koki nykyään logistiikan melko tärkeäksi kriteeriksi, sillä aikaisempien tukkujen kanssa oli ollut ongelmia toimituksissa. Valikoiman laajuus jäi viimeiselle sijalle, koska haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tuotevalikoiman ei tarvitse olla niin suuri. Yksi haastateltavista kertoi, että *”jos haluamme jotain lisää, niin tosi kätevästi onnistuu aina tuotteen avaaminen sinne järjestelmään”* (haastateltava D).

6.3 Tukusta halutaan asiakaslähtöisempi

Ravintolaryhmän sopimustukkuun ei olla oltu täysin tyytyväisiä ja parannettavaa olisi muun muassa myyntierien, toimitusaikojen sekä tukkujärjestelmän helppokäyttöisyyden kanssa. Tukun myyntierät ovat liian suuria ja siitä kommentoitiin, että *”jos on pieni yksikkö, niin on vaikea saada tilattua jotakin pienempiä määriä”* (haastateltava A). Esimerkiksi niin kutsuttua laatikkotavaraa kuten paprikaa tai sipulia saa tilattua yhden kilon, mutta elintarvikkeita, jotka ovat rasioissa ei saa tilattua yhtä rasiaa, vaan niitä pitää tilata koko laatikko eli 16 rasiaa. Joissakin tuotteissa myyntierä on neljä rasiaa ja jos ravintola haluaa vaikka viisi rasiaa jotakin tuotetta, niin on ostettava kahdeksan rasiaa. *”Välillä myyntierämäärät ovat todella hassuja”* (haastateltava A). Lisäksi vaikka toimittaja- ja tukkuvaihtoehtoja on paljon, niin yksi haastateltavista kertoi, että kaikista tukuista tuntuu saavan vain samoja raaka-aineita, eikä erikoistuotteita tahdo löytyä mistään.

Vaikka Ravintolaryhmän sopimustukulla on hyvä ja laaja valikoima erilaisia tuotteita niin ravintolat kokevat esimerkiksi tuoreen kalan ostamisen ongelmalliseksi. Kalapuolella on monta eri artikkelia ja esimerkiksi lohifileetä löytyy noin 20 erilaista tuotetta 20 erilaisella hinnalla. Tuotteita selatessa ravintola löytää sopivan ja on aikeissa tilata sen, mutta sitä ei olekaan saatavilla tai viimeisestä käyttöpäivästä ei ole mitään informaatiota. Sen takia kalaa ostaessa ravintolan on parempi käydä kauppa pienen, paikallisen toimijan kanssa. *”Jos tukusta tilataan kalaa, niin sitä tulee joko huonolla tai hyvällä päiväyksellä, sitä ei voi tietää ja sen takia kauppa jää tekemättä tuorekalan puolella Meiran kanssa”* (haastateltava A).

Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden sopimustukulla toimitusajat ovat 48 tuntia eli tilaus pitää tehdä 48 tuntia ennen kuin tuotteet saapuvat ravintolaan ja se aiheuttaa joitakin ongelmia. Maanantain kuorma pitää tilata jo edellisenä torstaina ja on vaikea arvioida, mitä maanantaina tarvitsee, kun viikonloppukin on välissä. Osa ravintoloista on joutunut käyttämään muitakin toimittajia, koska heiltä pystyy tilaamaan tuotteita seuraavaksi päiväksi ja se on tietynlaista ketteryyttä. Yhdestä ravintolasta toivotaan, että *”jos joskus voisi saada sillä tavalla, että olisi pikkusen lyhyempi tuo tilausrytmi”* (haastateltava C). Haasteena kyseisen ravintolan työntekijöille on ollut myös se, että jos jotakin tuotetta ei saa niin siitä ilmoitetaan vaihtelevasti ravintolaan tai ehdotetaan korvaavaa tuotetta. Joku päivä asiasta ilmoitetaan ajoissa ja toisena päivänä ei ilmoiteta lainkaan.

Sopimustukun tilausjärjestelmään toivotaan selkeyttä. *”Välillä, kun yrität etsiä jotain tuotetta niin se on todella työlästä, että joku tuote pitää kirjoittaa juuri sillä tavalla, kuin se on tukun järjestelmään luotu, esimerkiksi olutpaneroitu saattaa olla nimellä olut paner”* (haastateltava C). Ravintoloilta menee siihen turhaa aikaa ja toivotaan, että *”se järjestelmä saisi olla vähän selkeämpi, että miten sieltä löytää niitä tuotteita”* (haastateltava C). Lisäksi ainakin Valion tukkujärjestelmässä on käytössä runkotilaustoiminto eli luot tietyn tilauksen ja se saapuu kerran viikossa eikä asialle tarvitse tehdä itse mitään. Yksi ravintoloista toivoisi samanlaista palvelua käytössään olevalle tukulle *”jos sellainen toiminto olisi Meira Novalla, niin siihen olisi kyllä paljon tuotteita”* (haastateltava B). Nyt ravintolalla menee siihen aikaa, että jokainen tuote pitää tilata erikseen ja vaikka olisi suosikkilista tehtynä, niin sekin pitää aina muistaa tarkistaa ja tilata.

6.4 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista on selkeästi luettavissa, että Ravintolaryhmän palvelut on koettu todella hyväksi ja kaikki haastatteluihin osallistuneet ravintolat ovat hyötäneet palvelusta muutenkin kuin rahan säästymisenä. Ravintoloilta on säästynyt myös aikaa, kun Ravintolaryhmä auttaa muun muassa tuotteiden kilpailutuksessa ja etsii tuotteita valmiiksi. Apua on saatu myös muuhun ravintolan toiminnan ylläpitämiseen kuten reseptiikkaan ja erilaisten tuotteiden hyödyntämiseen. Ravintolaryhmään kuulumisesta siis on hyötyä monellakin eri tavalla.

Ravintoloiden raaka-ainehankintakustannuksissa ei ole suuria eroja eikä se yllätä, sillä ravintolat noudattavat samaa ostosopimusta ja tilaavat tuotteet pääasiassa yhdestä tukusta, jolloin hinta on vakaampi. On yllättävää, että ravintolat kokevat käyttävänsä hankintojen suunnitteluun liian vähän aikaa, vaikka Ravintolaryhmä tekee paljon hankintoihin liittyviä taustatoimia heidän puolestaan. Ravintolaryhmän apu on siis ollut suurella roolilla hankintojen suunnittelussa, koska jos nykyäänkään avun jälkeen aikaa ei ole tarpeeksi, niin miten ravintolat suunnittelisivat ja tekisivät hankintoja ollenkaan ilman Ravintolaryhmän apua. Yhdellä ravintolalla on ongelmana se, että keittiön raaka-ainetilaukset pitää tehdä päivittäin ilta-aikaan omalla ajalla, joten kyseisessä ravintolassa aikaa tarvittaisiin huomattavasti enemmän tai vaihtoehtoisesti uusi työntekijä, joka tekisi hankintoihin liittyviä toimia. Voisi olla siis paikallaan, että Ravintolaryhmä kehitteli jonkun uuden työkalun tai vastaavan, joka helpottaisi vielä lisää ravintoloiden hankintaprosessia.

Ravintolaryhmään kuuluville tavarantoimittajan tai tukun tärkein toimintakriteeri on toimitusvarmuus ja luotettavuus. Sen tärkeys ei yllätä, sillä ilman tuotteita ravintolat eivät pysty tuottamaan palveluja ja jos henkilökunnan täytyy lähteä itse tukkuun, niin se vie aikaa ja resursseja muulta työltä. Mielipiteiden jakautuminen tuotteiden laadun tärkeydestä yllätti eniten, sillä nykyään asiakkaille laatu ja omat arvot ovat yhä tärkeämpiä kriteereitä ravintolaa valittaessa. Tuotteiden kokonaishinta koettiin jopa tärkeämmäksi kuin laatu, mutta on

mahdollista, että koronapandemia on pakottanut arvostamaan enemmän tuotteiden hintaa kuin laatua. Tuotteiden hinnan tärkeys voi johtua myös siitä, että Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat ovat tottuneet ryhmään kuulumisen myötä halvempiin hankintoihin kuin ennen ja edullista hintaa arvostetaan nykyään enemmän.

Ravintolaryhmän sopimustukulle tuli paljon kehitysehdotuksia eikä se ole ihme, kun tukku ei vaikuta olevan kovinkaan asiakaslähtöinen. Ongelmana ovat liian suuret pakkauskoost, sekava tilausjärjestelmä ja liian pitkät toimitusajat. On yllättävää, että vielä tänäkään päivänä tukujen palveluita ei olla räätälöity enemmän ravintolakohtaisiksi ja tilausjärjestelmää pidetään sekavana. Lisäksi isommista tukuista on vaikea tai mahdotonta saada jotakin erikoistuotteita, joten ravintolan pitää käyttää muitakin toimittajia. Tukku voisi mahdollisesti tarjota jatkossa enemmän ravintolakohtaista palvelua ja räätälöidä palvelun asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Toki riskinä on se, että tällainen räätälöity palvelu nostaisi tavaroiden hintaa, mutta luultavasti ainakin osa ravintoloista olisi valmiita maksamaan vähän enemmän paremmasta palvelusta.

7 Ravintolaryhmään kuulumattomat ravintolat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä perusteella Ravintolaryhmään kuulumattomat ravintolat valitsevat tavarantoimittajan tai tukun sekä kuinka paljon he käyttävät aikaa hankintojen suunnitteluun ja pitäisikö sitä käyttää enemmän. Lisäksi tutkittiin, kuinka usein ravintolat kilpailuttavat tavarantoimittajia ja kuinka paljon raaka-ainekustannukset ovat kaisista kuluista vuosittain. Tutkimukseen osallistui neljä ravintolaa. Kaikki ravintolat ja haastateltavat pysyvät tulosten analysoimisessa nimettöinä. Haastateltavien muokkaamattomat kommentit on merkitty tekstiin *kursivoinnilla*.

7.1 Tukun ja tavarantoimittajan valinta

Ravintolaryhmän ulkopuolisten ravintoloiden kriteerejä tukkuja valittaessa on ollut muun muassa hinta ja laatu, valikoiman laajuus sekä joustavuus. Yksi haastateltavista kertoi tukustaan, että *”ei se välttämättä halvin ole, mutta se on joustava niin se oli isoin syy, miksi olemme päätyneet kyseiseen tukkuun”* (haastateltava E). Ravintolat haluavat, että joustavuuden kannalta isotkin tukut toimivat, kuten pienet ja niistä saisi henkilökohtaista ja ennen kaikkea ravintolakohtaista palvelua. Eräillä tukuilla on myös pääkaupunkiseudulla kaksi pikatukkuja ja on tärkeää, että tavaroiden puuttuessa tukusta pystyy itse hakea täydennystä nopealla aikataululla. Yksi ravintoloista valitsi tukkuns sen perusteella, että siihen kuuluvan yrityksen juomat ovat iso osa ravintolatoimintaa. Myös tuotevalikoima on enemmän ravintoloille suunnattu, kuin muilla tukuilla. *”Käyttämämme tukku on se ainoa oikea ravintolatukku”* (haastateltava E).

Yksi ravintoloiden käyttämistä tukuista on valikoitunut sen toimintavarmuuden, valikoiman ja hinnan takia. Kyseisellä tukulla on myös noutotukku erään ravintolan sijaintikaupungissa. ”*Se on juurikin valikoitunut tämän takia, että pystyn hakemaan sieltä paikkausta, jos tulee joku äkillinen tilanne ettei tuotetta ole tilattu, se ei ole tullut tai jotain muuta vastaavaa*” (haastateltava H). Yksi ravintoloista pyrkii siihen, että toimitusautoja tulisi heille mahdollisimman vähän, joten suurin osa raaka-aineista tilataan mieluusti samalta toimittajalta. Ravintolat käyttävät myös jonkin verran paikallisia pientukkureita ja -toimittajia tilataksaan muun muassa luomutuotteita, tuoreleipää sekä erikoistuotteita, koska erikoisemmat tuotteet puuttuvat yleensä isompien tukkureiden valikoimista tai he haluavat tukea paikallisia pienyrittäjiä. Ravintolat kokevat myös, että muun muassa liha ja kala ovat laadukkaampia pientoimittajilta tilattaessa, kuin isoilta tukuilta.

Ravintolaryhmään kuulumattomista ravintoloista yksi neljästä vastanneesta kilpailuttaa tukkuja säännöllisesti. Yksi vastanneista ravintoloista ei ole vielä kerennyt kilpailuttamaan toimittajia ollenkaan, koska toiminta on vielä melko alussa. Kilpailutus on kuitenkin ajankoh- taista myöhemmin. Yksi vastanneista ei kilpailuta tukkuja kovin usein, koska prosessi on ras- kas ja tukkureilla ei loppupeleissä ole kovinkaan suuria eroja. Yksi haastateltavista ei kilpai- luta tukkuja koskaan, koska heidän käyttämällä tukulla on ravintolan sijaintipaikassa ainoa hyvä noutotukku. Yksi vastanneista ravintoloista kertoi kilpailuttaneensa tukut aina, kun sopi- muskausi päättyy. Välillä myös kesken kauden, jos hyvä tukku tarjoaa itseään. Viimeksi kilpai- lutus on tehty vuoden 2020 alussa.

Ravintolaryhmän ulkopuolisia ravintoloita pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen tukkujen tai tavarantoimittajien toimintakriteereitä ja perustella valinnat. Kriteereitä on yhteensä viisi: tuotteiden kokonaishinta, logistiikka, tuotteiden laatu, valikoiman laajuus ja toimitus- varmuus/luotettavuus. Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) on esitetty, miten kukin ravintola jär- jesti kriteerit. Ensimmäiseksi vastattu kriteeri sai viisi pistettä, toiseksi tärkeimmäksi vastattu neljä pistettä ja niin edelleen. Vähiten tärkein kriteeri sai yhden pisteen. Vaikka haastatelta- via oli yhteensä neljä, niin kuviossa on esitetty kolmen ravintolan vastaukset, sillä yksi haas- tateltavista ei suostunut laittamaan kriteereitä tärkeysjärjestykseen.

	Ravintola 1	Ravintola 2	Ravintola 3	Keskiarvo
Tuotteiden kokonaishinta	2	4	3	3,0
Logistiikka	3	2	2	2,3
Tuotteiden laatu	4	5	5	4,7
Valikoiman laajuus	1	1	1	1,0
Toimitusvarmuus/luotettavuus	5	3	4	4,0

Kuvio 10: Tukkujen tai tavarantoimittajien toimintakriteerit tärkeysjärjestyksessä Ravintolaryhmään kuulumattomien ravintoloiden mukaan.

Kuviosta voi nähdä, että Ravintolaryhmään kuulumattomille ravintoloille tukun tai tavarantoimittajan tärkein toimintakriteeri on tuotteiden laatu. Toiseksi tärkein kriteeri on toimitusvarmuus ja luotettavuus ja kolmanneksi tärkein kriteeri on tuotteiden kokonaishinta. Vähiten tärkeiksi kriteereiksi koettiin logistiikka ja valikoiman laajuus.

Yksi ravintoloista kokee tuotteiden laadun tärkeäksi kriteeriksi siitä syystä, että laatu menee hinnan edelle ja ravintola pyrkii käyttämään lähituottajia sekä pientoimittajia ja haluaa panostaa erityisesti tuotteiden laatuun. Yksi vastaajista kertoi, että hänet on kasvatettu keittiöön niin, että tehtävänä on löytää parhaat ratkaisut asiakkaille ja silloin tilataan parasta, mitä saa. *”Olen valmis maksamaan hyvistä laadusta vähän enemmän, koska hyvä laatu tarkoittaa yleensä sitä, että tuote säilyy pidempään eli tulee vähemmän hävikkiä”* (haastateltava H).

Toimitusvarmuus ja luotettavuus koettiin tärkeäksi, koska ravintolat haluavat mahdollisimman vähän tilanteita, joissa tilatut tavarat tulevat myöhässä, ei ollenkaan tai joitakin tavaroita puuttuu kuormasta. Se lisää työtä ravintolan henkilökunnalle. Toimitusvarmuus on myös tärkeää, sillä yksi ravintola tarjoaa paljon tuoretuotteita ja jos kuorma ei tule, niin ei ole mitään tarjottavaa. Pakasteessa ei esimerkiksi pidetä mitään tuotteita varoiksi ja leipomosta tilatut tuotteet tulevat aina saman päivän aikana, kun ne tarjotaan. Yksi haastateltavista perusteli toimitusvarmuuden tärkeyttä seuraavasti: *”Minun pitää pystyä luottamaan siihen, että jos perjantaina tilaan tukusta tuotteet niin ne tulevat tiistaina, kun kuorma tulee. Ettei tule semmoista, että illaksi vaikka tarvitsee jonkin tuotteen ja sitä ei ole”* (haastateltava H).

Ravintolat laittoivat tuotteiden kokonaishinnan kolmelle eri sijalle. Yksi ravintoloista oli melko uusi ja näin ollen hinta koettiin tärkeäksi, sillä toiminnan alussa se on suuri tekijä. Yksi haastateltavista kertoi, että hinta on tärkeää, koska *”mitä pienemmällä hinnalla saadaan ostettua tavaraa sisään, niin sen paremmalla katteella ruokaa pystytään myymään asiakkaalle”*

(haastateltava H). Tuotteiden alhaisen ostohinnan kautta ravintolat pystyvät myös pitämään kuluttajahinnat kohtuullisessa mittakaavassa. Ravintolat eivät koe tuotteiden kokonaishintaa niin tärkeäksi, kuin laatua ja toimitusvarmuutta.

Ravintolat eivät koe logistiikkaa kovinkaan tärkeäksi, sillä henkilökunta oppii elämään ja toimimaan sovittujen toimitusaikojen mukaisesti. Toisaalta taas logistiikka koetaan tärkeäksi, koska tilattujen tavaroiden pitää tulla sovittuna aikana ja myöhästymiset aiheuttavat lisätyötä henkilökunnalle. Valikoiman laajuus koettiin vähiten tärkeäksi kriteeriksi kaikkien haastateltavien kesken, koska jos ravintola tarvitsee jotain tuotetta, niin tukut ottavat sen valikoimiinsa melko helposti. Yksi vastaajista kertoi, että valikoiman laajuus on tietenkin plussaa, mutta ravintola pärjää pienemmälläkin valikoimalla ja he haluavat välttää hävikin syntymistä. Yhdelle ravintolalle valikoiman laajuus ei ole tärkeää, koska toiminta on vielä melko alussa ja ravintolassa halutaan seurata, mitä asiakkaat ostavat ja mitä eivät, joten valikoima on ravintolassakin melko suppea.

7.2 Raaka-ainehankintojen tekeminen

Halvimmalla tavaranosa ostavan ravintolan raaka-ainehankintakustannukset kaikista kuluista vuositasolla ovat 20 prosenttia ja kalleimmalla ostava arvioi, että niihin kuluu noin 40 prosenttia. Ravintolat kokevat raaka-ainehankintojen vaikutuksen kokonaistoimintaan ja tulokseen tärkeänä muun muassa sitä kautta, että *”oikeat tuotteet, oikeankokoiset myyntipakkaukset ja hyvän laatuiset tuotteet vähentävät hävikkiä, joka on keittiön pahin vihollinen”* (haastateltava H). Yksi haastateltavista kertoi, että ravintolalla on jonkinlaisia lukuja, mitkä ratkaisevat tuottaako yritys jotakin vai tekeekö se tappiota ja siinä suhteessa raaka-ainehankinnat ovat isossa ja tärkeässä roolissa, kun miettii yrityksen kannattavuutta.

Ravintolat käyttävät melko vähän aikaa raaka-ainehankintojen suunnitteluun ja hankintoja suunnitellaan ikään kuin lennosta työn ohessa. Yksi ravintoloista ei käytä aikaa siksi, koska pitkään alalla olleena hankinnat hoituvat niin sanotusti vanhalla tunteella eli on jokin idea ja sen mukaan edetään. Yksi haastateltavista arvioi, että aikaa kuluu noin kaksi tuntia viikossa ja toinen arvioi, että työajasta viisi prosenttia on sellaista aikaa, kun istutaan yhdessä alas ja mietitään hankintoja. Suurin osa ravintoloista koki kuitenkin, että hankintoihin tulisi ja haluttaisiin käyttää enemmän aikaa, mutta siihen ei pienyrityksillä ole varaa, koska muun muassa henkilökunta on kallista tai aikaa ei muiden työtehtävien ohella ole tarpeeksi. Yksi haastateltavista koki, ettei aikaa tarvitse käyttää enempää, koska hyvät yhteistyökumppanit auttavat hankintojen tekemisessä ja antavat vinkkejä.

Ravintoloilta kysyttiin kokevatko he, että voisi olla jotain vaihtoehtoja tapaa hoitaa raaka-ainehankinnat esimerkiksi uusilla työvälineillä tai palveluilla. Yksi haastateltava toivoi, että tukut voisivat luoda työkalun valikoimastaan ja etsiessä jotakin tiettyä tuotetta näkee koko valikoiman ja hinnat kerralla, jolloin hintojen vertailu on helpompaa. Myös tukkumyyjiltä

toivotaan enemmän aktiivisuutta ravintoloiden suuntaan. Älypuhelin ja -tablettien aikakautena ravintoloista toivotaan, että tukuilla olisi jokin aikaa säästävä ja hintoja vertaileva sovellus, joka toimisi apuna raaka-ainehankintoja tehtäessä. Yksi haastateltavista ei ole koskaan ajatellut, että voisi olla mitään helpottavia työvälineitä tai palveluita, mutta hänen mielestään *”siinä olisi järkeä, että joku ulkopuolinen taho hoitaisi kaikki hankinnat”* (haastateltava H).

Ravintolat toivovat tukuilta enemmän aktiivista yhteydenpitoa ravintoloiden suuntaan ja erityisesti ravintolakohtaista palvelua. *”Kehityksenaihe, että tukut pystyisivät infoamaan asiakasta enemmän, että älä käytä tätä tuotetta vaan tätä, se on sama, mutta hinnallisesti paljon matalampi”* (haastateltava E). Isompien tukkujen suuret pakkauskoot saivat kritiikkiä. *”Heillä on aika suuret pakkauskoot. Sanotaan nyt vaikka, että jos Kesprolta tilaat tiskiharjoja niin saat niitä 24, mutta sitten taas Metron - tai Heinon tukusta voit tilata yhden tiskiharjan”* (haastateltava G). Sama haastateltava myös harmitteli, että suuret pakkauskoot koskevat kaikkia tuotteita ja tuoteryhmiä ja pienemmille toimijoille on järkevämpää käyttää tukkuja, joista pystyy tilaamaan pienempiä pakkauskokoja.

Haastateltavien mukaan hankintojen tekeminen helpottuisi, jos kaikki tukut löytyisivät samasta sovelluksesta tai alustasta, jossa voisi vertailla hintoja. Lähiutuottajille voisi tehdä oman sovelluksen, josta pystyy tarkastelemaan myytäviä tuotteita ja hintoja. Haastateltavat kokivat, että Suomessa on tarpeeksi tukkuja ja toimittajia ja pienempiä tukkureita syntyy koko ajan lisää, kun kysyntä erikoistuotteille kasvaa. Raaka-ainehankintoja tehtäessä *”etukäteissuunnittelu on kaiken a ja o”* (haastateltava G).

7.3 Johtopäätökset

Ravintolaryhmän ulkopuoliset ravintolat ovat valikoineet tavarantoimittajan erilaisten syiden perusteella. Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä ravintoloilta kysyttiin, millä perusteella he ovat valinneet nykyisen tukkunsu ja myöhemmin heidän piti laittaa tärkeysjärjestykseen tukkujen toimintakriteereitä. On erikoista huomata, että ensimmäiseen kysymykseen vastattiin, että valikoiman laajuus on ollut yksi tukun valintakriteeri, kun kriteereiden järjestämisessä valikoiman laajuus koettiin vähiten tärkeäksi kriteeriksi kaikkien haastateltavien kesken.

On hieman yllättävää, että muutama ravintola oli päätenyt tukkuriinsa sen vuoksi, että ravintolan sijaintikaupungissa on tukun pikatukku, josta voi hakea lisää tavaraa tarvittaessa. Se on ristiriitaista, koska tukku oli alun perin valittu sen toimitusvarmuuden vuoksi. Toki, jos ravintolaan tuleekin odotettua kiireisempi ilta ja raaka-aineet loppuvat kesken niin pikatukusta on nopea hakea täydennystä. Tuotteiden laadun tärkeys ei yllätä, sillä tietoperustan mukaan asiakkaat valitsevat yhä useammin ravintolansa laadun perusteella. Ehkä myös siitä syystä moni

käyttää paikallisia pientoimittajia, koska haastateltavien mukaan pientoimittajien tuotteet ovat laadukkaampia, vaikkakin kalliimpia.

Ravintoloilla on suuria eroja raaka-ainehankintakustannuksissa ja se johtunee siitä, että he käyttävät eri tukkuja, jolloin hinta myös eroaa enemmän. Lisäksi moni käyttää paikallisia pientoimittajia, jolloin hinta on korkeampi kuin isoilla tukuilla. On omituista, että raaka-ainehankintojen suunnitteleminen ja tekeminen koetaan tärkeäksi, mutta siitä huolimatta niihin ei juuri käytetä aikaa. Ravintolat perustelevat sitä ajan puutteella. Voisi olla siis paikallaan, että harkittaisiin vakavasti hankintojen ulkoistamista.

Ravintolaryhmään kuuluvien tapaan, myös siihen kuulumattomat kokevat, että tukut voisivat kehittää palveluitaan. Yllättävää on se, että tällaisen teknologian aikakaudella tukuilla ei ole käytössään sovelluksia tai edes helppoja tilausjärjestelmiä, jotka helpottaisivat sekä tukun, että ravintolan toimintaa. Ei siis ole ihme, että ravintolat toivovat selkeyttä ja asiakaslähtöisempää palvelua tukkujen suunnalta. Moni haastateltava harmitteli isompien tukkujen suuria pakkauskokoja. Pienissä ravintoloissa ei tarvitse suuria pakkauksia ja ennen kaikkea niissä ei ole tilaa säilyttää suuria määriä tavaraa. Moni ravintola mahdollisesti haluaisi käyttää isompia tukkuja edullisemman hinnan vuoksi, mutta suurien pakkauskokojen takia asiakkuussuhde jää tekemättä. Kehitysehdotus siis isoille tukuille, että heidän pitäisi tarjota enemmän ravintola-kohtaista palvelua, jolloin pienemmilläkin toimijoilla olisi matalampi kynnys liittyä heidän asiakkaikseen.

8 Yhteenveto

Tärkeimpänä tutkimuksesta nousi esiin se, että Ravintolaryhmään kuulumisesta todella on hyötyä, koska siihen liittymisen jälkeen ravintoloilla on tutkimuksen mukaan säästynyt rahaa ja aikaa sekä hankintojen suunnittelu ja tekeminen on helpottunut. Ravintolaryhmän kaltainen palvelu olisi selvästi hyödyksi monelle ravintolalle. Ryhmään kuuluvat ravintolat ovat olleet suurimmaksi osin tyytyväisiä palveluun eikä tutkimuksessa juuri ilmennyt kehitysehdotuksia. Sen sijaan suurin osa tutkimuksessa mukana olleista ravintoloista toivoi, että tukut kehittäisivät palveluitaan asiakaslähtöisemmiksi ja päivittäisivät palvelunsa nykyteknologian tasolle.

Raaka-ainekulujen hallinnan tärkeys vaikuttaa suoraan ravintoloiden kannattavuuteen. Ravintolaryhmään kuuluvilla ravintoloilla raaka-ainehankintakustannukset kaikista kuluista vuositasolla on noin 30-35 prosenttia, kun Ravintolaryhmään kuulumattomilla ravintoloilla vastaava osuus on noin 20-40 prosenttia. Perinteisesti palvelualoilla hankintojen osuus on ollutkin noin 10-40 prosenttia liikevaihdosta. Prosenttiosuudet olivat miltei kaikilta Ravintolaryhmän ulkopuolisilta ravintoloilta arvauksia, joten ne eivät ole kovin vertailukelpoisia.

Ravintolaryhmään kuuluvilla ravintoloilla tukun tai toimittajan tärkein toimintakriteeri keskimääräisesti on toimitusvarmuus ja luotettavuus, kun Ravintolaryhmän ulkopuolisilla ravintoloilla se on tuotteiden laatu. Laatu onkin nykyään yhä useamman ravintolan kriteeri tavaran-toimittajaa valittaessa. Muita kriteereitä ryhmän ulkopuolisten ravintoloiden nykyisille tu-kuille on ollut muun muassa joustavuus, tuotevalikoima ja pikatukkujen sijainti. Haastatte-luista selvisi, että kaksi Ravintolaryhmän ulkopuolista ravintolaa ovat valinneet tukkunsä pika-tukun sijainnin perusteella. Tukut voisivat nostaa kilpailukykyään perustamalla pikatukkuja useampaan isoon kaupunkiin.

Vaikka hankintojen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen niin tutki-muksesta käy ilmi, että hankintojen systemaattinen suunnittelu ja tekeminen ovat jääneet ravintoloissa toisarvoiseksi. Hankintojen vaikutus kokonaistoimintaan kuitenkin koetaan erit-täin tärkeäksi. Käytettyä aikaa ei osattu arvioida, mutta haastateltavat totesivat, että sitä käytetään liian vähän. Ravintolat haluaisivat suunnitella hankintoja syvemmin ja tarkemmin, mutta ongelmana on useimmiten ajan puute. Myös Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat ko-kevat, että aika ei riitä muiden työtehtävien ohella, vaikka Ravintolaryhmä nimenomaan te-kee paljon hankintoihin liittyviä taustatoimia, kuten kilpailutuksia ja tuotehakuja.

Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat ovat hankintojen tekemisessä itsenäisessä vaiheessa, koska ravintolat ovat sisäistäneet uusia tekniikoita ja toimintoja, joilla pystytään tekemään hankintoja paremmin. Eli toisin sanoen he ovat liittyneet Ravintolaryhmään hankintojen teke-misen helpottamiseksi, mutta hankintatoimi ei selvästi ole vielä osa ravintoloiden strategiaa. Ravintolaryhmän ulkopuoliset ravintolat ovat hankintojen tekemisessä passiivisessa vaiheessa, koska hankinta ei selkeästi ole strategisesti suunniteltua ja ostajien aikaa kuluu lähinnä vain tilausten tekemiseen. Myöskään hankintojen vaikutusta kokonaistulokseen ei arvosteta tar-peeksi, koska hankintoja ei suunnitella systemaattisesti.

Tutkimuksessa onnistuttiin, koska haastattelukysymykset laadittiin yhdessä opinnäytetyön toi-mekiantajan kanssa, jolloin kysymykset vastaavat parhaiten tutkimuksen tarkoitusta ja tavoit-tetta. Vaikka otoskoko oli alun perin yhteensä kymmenen ravintolaa, mutta tutkimuksen ede-tessä se pieneni kahdeksaan, niin siitä huolimatta tutkimuksen otoskoko oli riittävä. Tutki-mustuloksista saatiin tarpeeksi kattava ja laaja kokonaisuus. Tutkimuksessa mukana olevat ra-vintolat toimivat erilaisten liikeideoiden pohjalta, joten tuloksissa on erilaisia näkökulmia asi-oihin. Tutkimuksella saatiin selville, miten Ravintolaryhmään kuulumisesta on ollut hyötyä sekä miten ryhmän ulkopuoliset ravintolat hoitavat hankintoja.

Tutkimus on melko luotettava, koska haastattelutilanteet on kuvattu tarkasti ja tutkimustu-loksien kertomisessa on käytetty apuna haastateltavien kommentteja muokkaamattomina. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja suurin osa haastateltavista oli valmistautunut haas-tattelutilanteeseen tutustumalla kysymyksiin etukäteen ja miettimällä vastauksia valmiiksi,

jolloin vastaukset olivat kattavia ja harkittuja. Lähteinä käytettiin luotettavien kirjailijoiden teoksia ja internetsivustoja. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että on mahdotonta arvioida puhuivatko haastateltavat totta sekä samankaltaisten tutkimusten vähyys, jolloin tuloksia ei pysty vertailemaan. Tutkimuksessa mukana olevat ravintolat edustavat vain pientä otosta kaikista ravintoloista ja vastaukset ovat haastateltavien omia mielipiteitä, joten niitä ei juuri pysty hyödyntämään muiden ravintoloiden kohdalla.

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä maapallolla elettiin erikoisia ja vaikeita aikoja, kun maailmalla leviävä COVID-19 pandemia eli koronavirus pakotti ihmiset elämään poikkeusoloissa. Koronavirus vaikeutti lukemattomien valtioiden, ihmisten, työntekijöiden ja yritysten taloudellista tilannetta, mutta ravintola-, matkailu-, hotelli- ja tapahtuma-ala oli yksi koronan suurimmista kärsijöistä (Kuikka & Vähäsarja 2020). Pandemia vaikutti opinnäytetyöprosessin alussa, kun Suomen hallitus sulki muun muassa kaikki koulut ja kirjastot (Tikkala 2020), jolloin teoreettisen tiedon hankkiminen vaikeutui eikä materiaalia ollut niin paljon saatavilla. Lisäksi suurin osa haastatteluista toteutettiin etänä puhelimesta tai sähköisten välineiden avulla, eikä kasvotusten, jolloin haastatteluiden tallentamisessa piti soveltaa.

Korona hidasti opinnäytetyön etenemistä erityisesti kevään 2020 aikana. Alun perin oli tarkoitus, että tutkimukseen osallistuu viisi Ravintolaryhmään kuuluvaa ja viisi ryhmään kuulumatonta ravintolaa, mutta syksyn 2020 aikana, kun tutkimustyötä tehtiin niin korona vaikutti osaltaan ravintoloiden osallistumishalukkuuteen. Osallistuvia ravintoloita oli päätetty jo kesän aikana, mutta koronan pahentuessa osa ravintoloista perui haastattelun joko kiireiden vuoksi tai sen takia, että myynti oli vähentynyt. Ravintolaryhmän ulkopuolisia ravintoloita oli vaikeampi saada haastatteluihin mukaan, kun koronaviruksen toinen aalto voimistui syksyn aikana.

Lähteet

Painetut

Alhola, A. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-2. painos. Porvoo: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5., tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huuha, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. uudistettu painos. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2011. Kvantti - Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14th Global edition. Lontoo: Pearson.

Söderström, T., Stenbacka, J. & Mäkinen, I. 2017. Katteella tulosta. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Walker, J. & Lundberg, D. 2001. The Restaurant - from Concept to Operation. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Sähköiset

Ammattinetti. 2020. Ravitsemispalvelut. Viitattu 28.8.2020. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala

Eldridge, B. 2012. Supplier Management: Six Steps to Selecting the Right Supplier. Viitattu 31.8.2020. <https://www.foodsafetymagazine.com/magazine-archive1/augustseptember-2012/supplier-management-six-steps-to-selecting-the-right-supplier/>

Heikkilä, L. 2014. Ruoka lähellä, kuluttaja kaukana? Näkökulmia lähiruoan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Viitattu 1.9.2020. <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti154.pdf>

Hyrylä, L. 2020. Kevään 2020 toimialojen näkymät: Elintarvikeala. Viitattu 28.8.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162275/Elintarvikealan_nakymat_kevat_2020.pdf

Kespro. 2020. Kespro-tukku Foodservice-ammattilaisille. Viitattu 3.9.2020. <https://www.kespro.com/kespro-yrityksena>

Kuikka, P. & Vähäsarja, S. 2020. Korona lyö lujasti yrittäjiä: Ravintola-asiakkaat katosivat, bussikydyt tippuvat murto-osaan - ”Täytyy sanoa, että yöunet ovat jääneet vähälle”. Viitattu 7.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11261295>

Logistiikan maailma. 2020. Strateginen hankintatoimi. Viitattu 16.9.2020. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/julkiset-hankinnat/strateginen-hankintatoimi/>

MaRa. 2020. Matkailu- ja ravintola-alan ongelma on heikko kannattavuus. Viitattu 28.8.2020. <https://www.mara.fi/teemat/kannattavuus.html>

MaRa. 2019. Ravintolayritysten määrä. Viitattu 28.8.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>

MaRa. 2019. Työllisten määrä. Viitattu 28.8.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

MaRa. 2020. Ura matkailu- ja ravintola-alalla. Viitattu 28.8.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/ura-matkailu-ja-ravintola-alalla.html>

Meira Nova. 2020. Tule asiakkaaksi. Viitattu 15.10.2020. <https://www.meiranova.fi/tule-asiakkaaksi>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ravintolaryhmä Oy. 2020. Viitattu 5.5.2020. <http://www.ravintolaryhma.fi/>

Ravintolaryhmä Oy. 2020. Muut palvelut. Viitattu 5.5.2020. <http://www.ravintolaryhma.fi/muut-palvelut.html>

Ravintolaryhmä Oy. 2020. Tarina. Viitattu 27.4.2020. <http://www.ravintolaryhma.fi/tarina.html>

Restaring. 2017. Viitattu 8.9.2020. <https://restaring.fi/>

Restaurant MBA. 2017. What to Consider When Picking a Food Supplier. Viitattu 31.8.2020. <http://restaurantmba.com/what-to-consider-when-picking-a-food-supplier/>

Tikkala, H. 2020. Hallitus sulkee koulut, rajojen sulkemisen valmistelu aloitetaan - Yle seurasi hetki hetkeltä. Viitattu 7.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11259549>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Äijö, E. 2017. Viime vuosien trendi voimistuu yhä: Miksi Suomeen syntyy kasapäin uusia ketju-ravintoloita? Viitattu 8.9.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9767853>

Kuviot

Kuvio 1: Hankintaprosessi (Huuhka 2019, 10)	12
Kuvio 2: Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet (Huuhka 2019, 18).....	15
Kuvio 3: Ulkoistamisprosessin vaiheet (Huuhka 2019, 217).....	17
Kuvio 4: Ravintolan ostosykli (Walker & Lundberg 2001, 237)	19
Kuvio 5: Kokonaishankintakustannusten muodostuminen (Söderström ym. 2017, 24)	20
Kuvio 6: Organisaation ostoprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2015, 113).....	23
Kuvio 7: Hankintakustannusten vaikutus tulokseen (Huuhka 2019, 34).....	26
Kuvio 8: Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelu (Huuhka 2019, 40).....	27
Kuvio 9: Tukkujen tai tavarantoimittajien toimintakriteerit tärkeysjärjestyksessä Ravintolaryhmään kuuluvien ravintoloiden mukaan.	38
Kuvio 10: Tukkujen tai tavarantoimittajien toimintakriteerit tärkeysjärjestyksessä Ravintolaryhmään kuulumattomien ravintoloiden mukaan.	43

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	54
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Ravintolaryhmään kuuluvat ravintolat

1. Kuinka paljon ravintola on mielestäsi hyötynyt Ravintolaryhmään kuulumisesta?
2. Miten Ravintolaryhmän palvelut ovat vaikuttaneet toimintaan? (ajan säästö, rahan säästö, prosessin selkeys ym.)
3. Kuinka monta prosenttia raaka-ainehankintakustannukset ovat kaikista kuluista vuositasolla?
4. Kuinka tärkeänä näette raaka-ainehankintojen vaikutuksen kokonaistoimintaan ja tulokseen?
5. Laita tärkeysjärjestykseen tukkujen/tavarantoimittajien toiminnan kriteerit. Perustelee valinnat. (1=tärkein)
 - Tuotteiden kokonaishinta
 - Logistiikka (toimitusrytmi 24 h/48 h, kuinka usein tavaraa saapuu ym.)
 - Tuotteiden laatu
 - Valikoiman laajuus
 - Toimitusvarmuus
6. Kuinka paljon käytätte aikaa raaka-ainehankintojen suunnitteluun? Pitäisikö aikaa käyttää enemmän? (mitä ostaa mistäkin, hintavertailut, kilpailutukset ym.)
7. Miten Ravintolaryhmä voisi avustaa ravintoloita vielä enemmän/Mitä palveluita vielä toivot?
8. Mitä muuta tulee mieleen raaka-ainehankinnoista? Vapaa sana. (onko tukku/toimittaja vaihtoehtoja tarpeeksi, mitkä asiat voisi auttaa hankintojen suunnittelua/tekemistä ym.)

Ryhmään kuulumattomat ravintolat

1. Mitkä ovat nykyisen tukun/tavarantoimittajien valintakriteerit? (hinta, toimitus, tuotteiden laatu ym.)
2. Kuinka usein tukut/tavarantoimittajat kilpailutetaan? Koska viimeksi?
3. Laita tärkeysjärjestykseen tukkujen/tavarantoimittajien toiminnan kriteerit. Perustelee valinnat. (1=tärkein)
 - Tuotteiden kokonaishinta
 - Logistiikka (toimitusrytmi 24 h/48 h, kuinka usein tavaraa saapuu ym.)
 - Tuotteiden laatu
 - Valikoiman laajuus
 - Toimitusvarmuus

4. **Kuinka paljon käytätte aikaa raaka-ainehankintojen suunnitteluun?** (mitä ostaa mistäkin, hintavertailut, kilpailutukset ym.)
5. **Koetko, että raaka-ainehankintoihin pitäisi käyttää nykyistä enemmän aikaa?**
6. **Kuinka monta prosenttia raaka-ainehankintakustannukset ovat kaikista kuluista vuositasolla?**
7. **Kuinka tärkeänä näette raaka-ainehankintojen vaikutuksen kokonaistoimintaan ja tulokseen?**
8. **Voisiko olla jotakin muuta tapaa hoitaa raaka-ainehankinnat?** (uusia työvälineitä/palveluita, joilla saisi helpommin hoidettua esim. tuotteiden hintavertailut/kilpailutukset)
9. **Mitä muuta tulee mieleen raaka-ainehankinnoista? Vapaa sana.** (onko tukku/toimitaja vaihtoehtoja tarpeeksi, mitkä asiat voisi auttaa hankintojen suunnittelua/tekemistä ym.)