

Sabine Girke

NOUPOYDÄN
KANNATTAVUUDEN
PARANTAMINEN
Case ABC Tuukkala

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen


Tammikuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>8.3.2012</p>	
<p>Tekijä(t) Sabine Girke</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Noutopöydän kannattavuuden parantaminen – Case ABC Tuukkala</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadittu Osuuskauppa Suur-Savon liikennemyymälälle, ABC Tuukkalalle.. Keväällä 2011 toteutetun kateseurannan tuloksista havaittiin noutopöydän katetuottoprosentin olevan liian alhainen ketjun määrittämään tasoon verrattuna. Tästä syystä opinnäytetyön aiheena on koota toimenpiteitä, joiden avulla voitaisiin parantaa noutopöydän kannattavuutta tulevaisuudessa.</p> <p>Työssä selvitettiin ABC Tuukkalan noutopöydän tämänhetkinen kate. Kaksi viikkoa kestäneen seurannan avulla saatiin selville keskimääräinen kateprosentti, seurantajakson raaka-ainekustannukset sekä aiheutunut tarjoilu- ja keittiöhävikki. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa menetelminä käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Havainnoinnilla selvitettiin noutopöydän nykyinen kate ja haastattelujen avulla saatiin arvokasta tietoa eri ABC-liikennemyymälöiden toimintatavoista, jotka vaikuttavat noutopöydän katteeseen. Työn teoriaosuudessa käsitellään laskentatoimea, toiminnan kannattavuutta ja kateseurannan toteutusta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin konkreettista tietoa ABC Tuukkalan noutopöydän kateprosentista, hävikin määrästä ja laadusta sekä raaka-ainekustannuksista. Noutopöydän kate on parantunut viisi prosenttiyksikköä edellisestä seurannasta. Katetta voidaan parantaa esimerkiksi pienentämällä muuttuvia kustannuksia. Hävikin hallinta on osa muuttuvien kustannusten pienentämistä. Ruokien jaksottaisella valmistuksella, maltillisella esille laitolla ja henkilökunnan ammattitaidosta huolehtimalla estetään hävikin syntymistä. Myynnin lisääminen on myös kannattavuuden parantamisen keino. ABC-liikennemyymälässä myyntiä voidaan lisätä muun muassa mainostamalla noutopöytä näkyvämmiin sisääntuloaulassa ja asiakaspalvelutilanteessa. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään jo ABC Tuukkalassa ja tulevaisuudessa muissa Osuuskauppa Suur-Savon ABC-liikennemyymälöissä.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Kannattavuus, katetuotto, laskentatoimi, hävikki</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>46 s. + liitteet 7 s.</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Tiina Tuovinen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Osuuskauppa Suur-Savo, ABC Tuukkala, Petri Seppänen</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis March 8, 2012	
Author(s) Sabine Girke		Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis Buffet Service Profitability Improvement – Case ABC Tuukkala			
Abstract <p>This thesis has been prepared for Osuuskauppa Suur-Savo, service station ABC Tuukkala. It was implemented in spring 2011 when observations found that buffet contribution margin ratio was too low compared to the level defined by the service station chain. For this reason the thesis topic which aims to put together measures that would help improve the future profitability of the buffet was chosen.</p> <p>The current contribution margin of the buffet at ABC Tuukkala was determined in the initial phase of the study. The contribution margin control lasted for two weeks and the average cover ratio, the raw-material costs of the control period and result from service waste and food waste were identified. The thesis was a development study; the methods used were observation and interviews. The current contribution margin of the buffet was determined during observations. Valuable information about ABC service station's operations, that affect the buffet contribution margin were investigated during the interviews. The theory portion of the work deals with accounting, profitability of operations and implementation of the contribution margin control.</p> <p>The thesis resulted in concrete information about ABC Tuukkala's buffet contribution margin ratio, the amount of waste and the quality of raw material costs. The contribution margin of the buffet has improved by five percentage points from the previous control. The contribution margin can be improved by reducing variable costs. Waste management is a part of variable cost reduction. Periodic food manufacturing, moderate food presentation and the professionalism of the staff prevent the formation of waste. Profitability can be improved also by increasing sales. In ABC service station sales can be increased for example by increasing the advertisement of the buffet in the entrance hall and in the customer service situation. This thesis results will be utilized in ABC Tuukkala and in the future in other service stations in Osuuskauppa Suur-Savo.</p>			
Subject headings, (keywords) Profitability, contribution margin, accounting, waste			
Pages 46 pgs. + app. 7 pgs.		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Tiina Tuovinen		Bachelor's thesis assigned by Osuuskauppa Suur-Savo, ABC Tuukkala, Petri Seppänen	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT	2
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	3
4	YRITYS JA SEN LASKENTATOIMI.....	5
4.1	Laskentatoimi	6
4.2	Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi	6
5	TOIMINNAN KANNATTAVUUS.....	8
5.1	Mitä kannattavuus on.....	9
5.2	Tuotot.....	10
5.3	Kustannukset.....	11
5.4	Katetuotto	15
5.4.1	Tuoteryhmäkohtainen katetuotto	15
5.4.2	Katetuottolaskenta.....	16
5.4.3	Katetuottoprosentti.....	17
5.5	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät	17
5.5.1	Hävikki.....	17
5.5.2	Hinnoittelu	20
5.6	Kannattavuuslaskennan ongelmat matkailu- ja ravitsemisalalla	22
5.7	Kannattavuuden parantaminen	23
6	TUUKKALAN ABC:LLÄ TOTEUTETTU KATESEURANTA.....	24
6.1	Noutopöytä	25
6.2	Katelaskentaohjelma.....	27
6.3	Valmistelu.....	28
6.4	Menekin seuranta.....	29
6.5	Hävikin seuranta	30
7	TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU.....	31
7.1	Tulokset	31
7.2	Aiemmat kateseurannat	39
8	LOPUKSI.....	42
	LÄHTEET	44

LIITTEET

- 1 Palaverimuistio
- 2 Seurantalomake
- 3 Hävikkilomake
- 4 GN-mitat

1 JOHDANTO

Keväällä 2011 ABC Tuukkalan henkilökunnan tekemän noutopöydän kateseurannan tulosten perusteella tässä työssä keskitytään liikennemyymälä ABC Tuukkalan noutopöydän kannattavuuden parantamiseen. Opinnäytetyön pohjana käytetään uutta, syksyllä 2011 toteutettua kateseurantaa. Noutopöydän kannattavuus vaikuttaa koko liikennemyymälän toiminnan jatkuvuuteen ja tästä syystä on erittäin tärkeä tehdä toimenpiteitä katteen nostamiseksi halutulle tasolle.

ABC toimintasuunnitelmassa (2011) kerrotaan, että vuoden 2011 alkupuolella talouskehityksen suunta on ollut positiivinen. Kreikan ja Yhdysvaltojen maksuvalmiushuolien myötä talouden ennuste kääntyi kuitenkin laskuun kevään ja kesän aikana. Ennustetaan, että vuonna 2012 ravintola-alan haasteet johtuvat inflaation kasvun jatkumisesta, tarkoittaen tavaroiden ja palvelujen hinnan nousua. Tästä syystä on mielestäni erittäin tärkeä keskittyä toiminnan kannattavuuteen ja kustannusten hallintaan.

Liikennemyymälä ABC Tuukkalan marraskuun 2011 ravintolan myynnistä 29 % tulee noutopöydästä, kertoo liikennemyymäläpäällikkö Petri Seppänen (2011). Jokainen asiakas ottaa noutopöydästä haluamansa kokoisen annoksen ja keittiön on varmistettava, että noutopöytä on aina runsaan näköinen. Aiheutuvan tarjoiluhävikin ja vaihtelevien annoskokojen vuoksi noutopöydän kannattavuuden hallinta on haastavaa. Siksi on tärkeää tutkia ja kehittää kannattavuutta säännöllisin väliajoin. Työn toimeksiantaja on tiedostanut hävikin vaikutuksen kannattavuuteen ja tuloksenmuodostukseen, näin ollen hävikin hallinta on ajankohtainen aihe kaikissa ABC-liikennemyymälöissä. Työssä käsitellään jonkin verran ABC-liikennemyymälän sisäisiä tietoja, joten tästä syystä työ on osittain salainen.

Mielestäni pienillä käytännön teoilla, kuten henkilökunnan ammattitaidolla, voidaan vaikuttaa ruokapalvelujen kannattavuuteen. Osana työtä toteutetun kateseurannan tulokset kertovat selkeästi ja havahduttavasti raaka-ainekustannukset ja hävikin määrän. Työn tuloksena syntyneitä ehdotuksia voidaan hyödyntää ABC-liikennemyymälöissä ja niiden myötä saavuttaa noutopöydän tavoitekate. Katteen parantamiseen liittyvien toimenpiteiden käyttöön ottoon tulee varata riittävästi aikaa, sillä mitkään muutokset eivät synny hetkessä.

2 TYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT

ABC- liikennemyymälöissä toteutetaan vähintään kerran vuodessa noutopöydän kate-seuranta. Keväällä 2011 toteutin ABC Tuukkalan noutopöydän kate seurannan osana projektiohjelmani. Kate seurannan tulokset osoittivat noutopöydän kateprosentin liian alhaiseksi. Ravintolan toiminnan kannalta on tärkeää selvittää katteen suuruus ja tehdä tarvittaessa sen pohjalta toimenpiteitä tulosten parantamiseksi. Kannattavuuden parantamisesta muodostui näin opinnäytetyön aihe. Parannuskeinoja kehiteltäessä tulee selvittää noutopöydän katetta alentavat tekijät ja näin ollen työn pohjana käytettäisiin uutta kate seurantaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koota konkreettisia parannusehdotuksia ABC Tuukkalan noutopöydän katteen parantamiseksi. Ehdotusten käyttöönoton myötä pyritään tulevaisuudessa saavuttamaan haluttu kate noutopöydän osalta. Tavoitteena on myös pyrkiä hyödyntämään työn tuloksia muissa Osuuskauppa Suur-Savon liikennemyymälöissä. Opinnäytetyössä tutkitaan noutopöydän katteeseen vaikuttavia tekijöitä ja selvitetään pienen katetuotto prosentin syitä.

Työ on kehittämistyö ja siinä käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Hirsjärven ym. (2004, 154-155) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ilmaista todellista elämää ja aineisto kootaan luonnollisessa ympäristössä ja tilanteessa. Havainnointimenetelmää käytetään noutopöydässä tarjoiltavien raaka-aineiden menekin ja hävikin seurannassa. Hirsjärven ym. (2004, 201-203) mukaan havainnoinnin avulla saadaan selville mitä tutkimustilanteessa todella tapahtuu. Havainnointi on myös eräänlaista tarkkailua, jonka avulla saadaan välitöntä tietoa tutkittavien yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta.

Työn haastattelumenetelmänä käytetään avointa haastattelua. Avoimen haastattelun avulla hankitaan tietoa liikennemyymälän ravintolan kulurakenteesta haastattelemalla Osuuskauppa Suur-Savon ABC-ryhmäpäällikköä. Toiset avoimet haastattelut toteutetaan Osuuskaupan muissa liikennemyymälöissä. Avointen haastatteluiden tuloksina halutaan tietoa kannattavuuden hallinnan menetelmistä kyseisissä liikennemyymälöissä. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan välittömässä vuoro-

vaikutuksessa tutkittavan kanssa. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua, jossa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, vaan haastattelija ohjaa keskustelua haluamaansa suuntaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 193-199).

Seurannan työkaluina käytetään kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä, koska seurannan tieto on numeraalista. Kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä keskeisintä ovat erilaiset johtopäätökset ja teorit, jotka rakentuvat todettavissa olevista tosiasioista. Kvantitatiivisten menetelmien aineistot saatetaan tilastolliseen muotoon, kuten kate-seurannan tulokset. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 130-131).

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii työpaikkani Osuuskauppa Suur-Savon liikennemyymälä ABC Tuukkala. Työskentelen ABC Tuukkalan ravintolassa liikennemyymälätyöntekijänä. Tässä luvussa esitellään toimeksiantajan yritysverkosto.

S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. Suomessa S-ryhmällä on yli 1600 toimipaikkaa. Toimialoihin kuuluvat päivittäistavara- ja käyttötavarakauppa, liikennemyymälä ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa näitä palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava a.)

Osuuskauppa Suur-Savo

Etelä-Savossa osuuskauppatoiminta sai alkunsa Ristiinasta, jossa sijaitsi vuonna 1902 perustettu kauppakunta. Vuosien saatossa Osuuskauppa Suur-Savosta on tullut merkittävä monitoimialayritys, jonka liikevaihto oli vuonna 2010 302,3 milj. euroa. Samaisena vuonna Osuuskauppa Suur-Savossa työskenteli 1072 henkilöä. Osuustoiminnalli-

sen liiketoiminnan tärkeät periaatteet ovat avoin jäsenyys, kansanvaltaisuus ja ylijäämän jako tarkoittaen jäsenomistajien kesken jaettua osuutta yrityksen tuloksesta. (S-kanava b.)

Osuuskauppa Suur-Savolla on tällä hetkellä kuusi (6) ABC-liikennemyymälää Etelä-Savossa. Helmikuussa 2012 avataan seitsemäs liikennemyymälä Mikkelin Pitkäjärvelle. Muita Osuuskauppa Suur-Savon toimipaikkoja ovat muun muassa erilaiset vähittäis- ja käyttötavara-kaupat, hotellit, ravintolat, viihderavintolat, auto- ja huoltopalvelut sekä puutarha- ja maatalouskauppa. (S-kanava c.)

ABC- liikennemyymälä- ja polttonestekauppa

ABC on matkan varrella ja lähiseudulla palveleva liikennemyymäläketju. Ketju koostuu ABC-liikennemyymälöistä, ABC-Deleistä, ABC-automaateista sekä ABC CarWash-autonpesuista. Ensimmäinen liikennemyymälä perustettiin Kouvolan Uttiin vuonna 1998. Nyt liikennemyymälöitä on noin 107 kappaletta ympäri Suomea. Liikennemyymälöiden lupaus on ”Huolehdimme Sinusta” ja myymälät palvelevat asiakkaitaan vuoden jokaisena päivänä. Jokaisessa ABC-liikennemyymälässä on ravintola, market ja polttonestemyynti. Muita palveluita ovat erilaiset RAY:n ja Veikkauksen pelit, Wlan-yhteydet, lapsiparkit sekä taukotilat tilausajokuljettajille ja raskaanliikenteen kuljettajille. (S-ryhmä 2010.)

ABC Tuukkala

Liikennemyymälä ABC Tuukkala sijaitsee 13-tien varrella, Mikkelin Tuukkalassa. Liikennemyymälä avasi ovensa asiakkaille 22.5.2006. Myymälän palveluihin kuuluu Sale vähittäistavara-kauppa, kahvila-ravintola, ABC polttonesteet ja CarWash auton pesu. ABC Tuukkala palvelee asiakkaitaan vuoden jokaisena päivänä klo 6 - 24. (ABC Tuukkala 2011.)

Sale-myyvälän valikoimaan kuuluvat elintarvikkeet, autotarvikkeet, erilaiset lahjatarvat, nestekaasut ja pullo-/tölkkipalautus. Liikennemyymälän tarjoamia palveluita ovat Veikkauksen Online, RAY:n peliautomaatit, PELIKA.net viihdepelit, asiakasomistajapiste, paikkakunnan infopiste ja -taulu sekä postimerkit ja kirjelaatikko.

Palveluihin kuuluu myös lastenhoitotila, lasten leikkipaikat ulkona ja sisällä sekä ilmainen Wlan- yhteys asiakkaille. Polttonesteiden ja CarWashin lisäksi autoilijoille on tarjolla ilma- ja vesipiste, raskaan ajoneuvon paikoitusalue ja korjauspalveluinfo. (ABC Tuukkala 2011.)

ABC Tuukkalan ravintolassa on 225 asiakaspaikkaa, kokoustila 25 hengelle ja kesäterassi noin 130 hengelle. Ravintolan yhteydessä toimii kahvila, jonka valikoimiin kuuluu erilaisia juomia sekä suolaisia että makeita kahvileipiä. Ravintolassa tarjoillaan joka päivä aamiainen klo 6-10. Liikennemyymälän vaihtoehtoja ruokailulle ovat lounas noutopöydästä, ABC burgerit, á la carte- annokset, ABC pizzat sekä lasten Apsiapinan menu. Ravintola soveltuu myös ryhmäruokailuihin ja kahvitustilaisuuksiin sekä erityyppisiin kokouksiin videotykillä varustetussa kokoustilassa. (ABC Tuukkala 2011.)

4 YRITYS JA SEN LASKENTATOIMI

Selander ja Valli (2007, 14-15) luonnehtivat yrityksen itsenäiseksi, erilaisia tuotteita ja palveluita tuottavaksi yksiköksi. Yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, tarkoittaen, että liiketoiminnan tuottojen tulisi olla suuremmat kuin kustannukset. Yhteiskunnalle yritys tarjoaa työpaikkoja, maksaa työntekijöille palkkaa sekä osallistuu yhteiskunnan ylläpitokustannuksiin maksamalla veroja valtiolle.

Yrityksen toiminnan kannalta on ehdotonta määritellä yritykselle toiminta-ajatus ja liikeidea. Toiminta-ajatus kertoo miksi yritys on olemassa, yksinkertaistettuna toiminta-ajatus määrittelee yrityksen toiminnan. Liikeidea suunniteltaessa vastataan kolmeen kysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Ravintolan liikeidea voi olla esimerkiksi aamiaisen, lounaan ja päivällisen tarjoilu asiakkaille. Aamiainen ja lounas tarjoillaan ravintolan buffetpöydästä. Illalla ravintolassa tarjoillaan á la carte annoksia. Jokaisen yrityksen tarkoituksena on tuottaa asiakkaille heidän tarpeisiin vastaavia suoritteita. (Alhola & Lauslahti 2000, 52).

4.1 Laskentatoimi

Selander ja Valli (2007, 21) tarkoittavat laskentatoimella yrityksen liiketoimintaan liittyvää laskentaa. Vilkkumaa (2005, 49) esittää kirjassaan ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen perustehtäväksi informaation keräämisen mahdollisimman laajalti. Laskentatoimen tehtävänä on myös tuottaa tietoa yrityksen sisäiselle päätöksen teolle. Tiedot voivat olla laskelmia, raportteja, selvityksiä ja muita tietoja. Heikkilän ja Saranpään (2008, 13-15) mukaan hotelli- ja ravintola-alalla käytetään neljää eri laskelmaa päätöksenteon tukena. *Suunnittelulaskelmia* käytetään tulevan toiminnan suunnittelussa, kun punnitaan vaihtoehtoja ja asetetaan toiminnalle tavoitteita. *Tarkkailulaskelmilla* pyritään varmistamaan toiminnan kannattavuus, tehokkuus ja asetettujen tavoitteiden toteutus. *Informointilaskelmien* avulla pyritään saattamaan informaatio ulkopuolisten tahojen tietoisuuteen. Esimerkkinä mainitaan veroilmoitus ja virallinen tilinpäätös. *Tuloksenjakolaskelmien* tarkoituksena on jakaa yrityksen tulos siihen oikeutettujen tahojen kesken, esimerkiksi omistajien ja esimiesten kesken. Nykypäivänä on mahdollista jakaa tulospalkkio myös henkilöstölle, palkkion suuruus riippuu budjettiin asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Selanderin ja Vallin (2007, 26-27) mukaan tietoa rekisteröidään myöhempää käyttöä varten ja laskentatoimea hyödynnetään liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa ja kannattavuuden hallinnassa.

4.2 Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi

Laskentatoimi jaetaan kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Molempien tuloksena saadaan informaatiolaskelmia. Ulkoisen laskentatoimen informaatiolaskelmat antavat tietoa yrityksen tilasta, kuten tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta ulkopuolisille tahoille. Yrityksen tilinpäätös on ulkoisen laskentatoimen tuottama informaatiolaskelma. Sisäisen laskentatoimen informaatiolaskelmat kertovat yrityksen johdolle toiminnan ja tehtyjen päätösten kannattavuudesta, kuten budjetin laadinta, seuranta ja sen analysoiminen. Ilman laskelmien numeraalista tietoa on mahdotonta tietää, onko toiminta kannattavaa. (Selander & Valli 2007, 26-27.)

Ulkoinen laskentatoimi

Selanderin ja Vallin (2007, 22-23) mukaan ulkoisesta laskentatoimesta voidaan käyttää myös nimitystä yleinen laskentatoimi, koska se tuottaa tietoa yrityksen ulkopuolisille tahoille. Ulkopuolisia tahoja ovat muun muassa veronsaajat, rahoittajat, tavarantoimittajat ja henkilöstö. Yrityksen liikekirjanpidon perusteella laaditaan yrityksen tilinpäätös ja lasketaan verotettava tulos. Ulkoisen laskentatoimen hoitaminen on yritykselle pakollista, koska kaikkia yrityksiä velvoittaa kirjanpitolaki ja -asetukset. Liikekirjanpidon avulla rekisteröidään yrityksen tulot ja menot sekä lasketaan sen perusteella yrityksen tulos. Tilinpäätöksessä esiintyvä tase kertoo yrityksen nykyisestä varallisuudesta ja rahoitusasemasta. Taseessa on kaksi puolta, toinen on vastaavaa-puoli, joka kuvaa liiketoiminnan sitoutuneiden varojen käytön. Vastattavaa-puoli taas kertoo, miten varojen hankinta on rahoitettu.

Heikkilä ja Saranpää (2008, 17) kirjoittavat kirjassaan hotelli- ja ravintolayritysten käyttävän useimmiten sisäisen laskentatoimen mukaisia tuloslaskelmarunkoja. Niiden avulla voidaan seurata paremmin yrityksen kuluja ja kannattavuutta. Näin ollen käsitellessä tuloslaskelmaa vasta sisäisen laskentatoimen luvussa. Kerran vuodessa ulkopuolisille tahoille esitettävä tuloslaskelma on sisällöltään suppeampi kuin sisäisessä laskentatoimessa käytetty laskelma. Kokonaisuudessaan yrityksen monipuolisesta kirjanpidosta on hyötyä arvioitaessa yrityksen menestystä ja kannattavuutta. (Selander & Valli 2007, 22-23.)

Sisäinen laskentatoimi

Ikäheimo ym. (2009, 131) kirjoittavat sisäisen laskentatoimen olevan tiedon hallitsemista, kokoamista, analysointia ja viestimistä yrityksen sisällä toimiville kohderyhmille. Laskelmat ovat nimensä mukaisesti sisäisiä eli niitä ei saateta ulkopuolisten tietouteen. Sisäinen laskentatoimi on ulkoista laskentatoimeaa yksityiskohtaisempaa. Sisäisessä laskentatoimessa käytettyjä tietoja saadaan monesta eri lähteistä, kuten myyntiraporteista, työvuorolistoista, lähetylistoista, varastovalvonnasta ja kirjanpidosta. Jotta yrityksen sisäinen laskentatoimi olisi tehokkaasti hyödynnettävissä, tulisi laskentatoimen tuottaman tiedon olla oikeaa ja riittävää. Heikkilän ja Saranpään (2008, 24) mukaan sisäisen laskentatoimen toteutettavuutta ei ohjata lainsäädännöllä, vaan yri-

tyksen johto määrittää laskentatoimen tarkkuuden. Useille aloille on asetettu alakoh-
taisia suosituksia, joiden avulla on yhdenmukaistettu alan tunnuslukuseurantaa ja sa-
amalla helpotettu taloudellisen tilanteen vertailtavuutta. Alan sisäisen laskentatoimen
raporttien rakenne on muotoutunut vuonna 1990, Hotelli- ja ravintolaneuvoston anta-
man suosituksen mukaiseksi tuloslaskelmarungoksi.

Tuloslaskelma kertoo hotelli- ja ravintolayrityksen liiketoiminnan ja taloudenpidon
onnistumisen kuluneen tilikauden aikana. Tilikaudella tarkoitetaan kaksitoista kuu-
kautta kestävästä ajanjaksoa. Etenkin hotelli- ja ravintolayritysten tuloslaskelman olisi
tärkeä sisältää muun muassa eri yksiköiden tai osastojen, tuoteryhmien, tuotteiden,
tapahtumien, tilaisuuksien ja asiakkuuksien kannattavuutta. (Heikkilä & Saranpää
2008, 25.)

Sisäisen laskennan tietojen tulisi olla hyödynnettävässä muodossa, oikeiden henkilöi-
den hyödynnettävissä. Pienissä yrityksissä yrittäjä itse saattaa hoitaa sisäistä laskenta-
toimea, kun taas suurissa yrityksissä on erillinen laskentaosasto. Oli yritys pieni tai
suuri, nykyisten nopeasti muuttuvien markkinatilanteiden vuoksi yrityksen tulee saada
tietoa markkinoiden toimivuudesta ja pystyä ennakoimaan toiminataympäristössä ta-
pahtuviin muutoksiin. (Selander & Valli 2007, 23-25.)

Opinnäytetyöni tarkastelee asioita nimenomaan sisäisen laskentatoimen näkökulmas-
ta.

5 TOIMINNAN KANNATTAVUUS

Toiminta on kannattavaa, kun yrityksen toiminnasta saadut tuotot ovat suurempia kuin
toimintaan käytetyt taloudelliset kustannukset. Tällöin yritystoiminta on jatkuvaa ja se
tuottaa voittoa. Kannattavuutta voidaan mitata liikevaihdosta laskettujen myyntikat-
teiden, palkkakatteiden tai käyttökateprosentin avulla. (Selander & Valli 2007, 36.)

”Kannattavuus on moniulotteinen käsite, jota ei voida yksiselitteisesti määrittää, mutta
yksinkertaistamalla sitä voidaan kutsua tulontuottamiskyvyksi, jonkun ajanjakson ai-
kana” (Alhola & Lauslahti 2000, 50).

5.1 Mitä kannattavuus on

Vilkkumaan (2005, 13) mukaan ihanteellinen ajattelutapa on määrittää yrityksen toiminta kannattavaksi seuraamalla yrityksen koko elinkaaren aikana hankkimaa voittoa. On kuitenkin syytä muistaa, että nykyään yritysten kannattavuutta mitataan lyhyemmillä ajanjaksoilla, kuten neljännesvuosittain. Mielestäni voidaan todeta, että lyhyemmän aikavälin tarkastelussa jokainen neljännesvuosi ei välttämättä ole voitollinen. Tappiolliset ja voitolliset ajanjaksot kompensoivat toisiaan pitämällä yrityksen toiminnan kannattavana. Usein toiminnan kannattavuudesta puhuttaessa ajatellaan asiaa ainoastaan taloudellisuuden kannalta. Kannattavuutta on myös esimerkiksi henkilöstön kehittyminen, yrityksen vaikutus lähiyhteiskuntaan ja toiminnan ympäristöystävällisyys. Ei- taloudellisten kannattavuustekijöiden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa muun muassa ihmisten asenteiden ja uskomusten vuoksi.

Seppänen (2004) kirjoittaa artikkelissaan kannattavuuden olevan vain sitä, mitä mitataan. Liiketoimintapäätöstä tehdessä yrityksen tulisi pyrkiä parantamaan kannattavuuttaan pitkällä aikatahtimella. Tällöin kustannusten minimoiminen pidemmällä aikavälillä vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon positiivisesti. Mitä pienemmät ovat yrityksen katteet, sitä tärkeämmäksi tulevat kriittinen kustannus seuranta, hinnoittelu ja hinnalla kilpaileminen. Yrityksen henkilöstön tulee tuntea kannattavuuden ja oman tekemisen välinen yhteys ja ymmärtää käytännötoimien vaikutus koko yrityksen tulokseen. (Pylvänen 2010.)

$$\text{Tuotot} - \text{Kustannukset} = \text{Tulos (voitollinen tai tappiollinen)}$$

KUVIO 1. Kannattavuuden kaava (Selander & Valli 2007, 36).

Vilkkumaan (2005, 11-13) mukaan kannattavuus ei eroa eri toimialojen välillä. Jokaiselle yritykselle kannattavuus on samanlainen asia, eli tarkoituksena on saada enemmän tuottoja kuin kustannuksia (kuviokuva 1). Tuotot voivat olla palvelujen tai tuotteiden myynnistä tai verojen muodossa kerättyjä. Jos yritys ei saavuta tarvittavia tuottoja, joutuu se yleensä ottamaan lainaa ja näin toiminta ei ole kannattavaa. Yrityksen koolla ei ole mitään merkitystä kannattavuuden laadun ja tarkastelun kannalta. Jos suuren ja

pienen yrityksen kannattavuuksista löytyy eroja, ne eivät johdu yritysten koosta vaan aivan muista asioista.

Matkailu- ja ravitsemisalalla kannattavuuslaskelmien avulla voidaan selvittää tuotteiden ja tuoteryhmien oikea hinnoittelu. Laskelmien avulla voidaan selvittää myös tuotteiden toteutukseen tarvittava työpanos oikeassa suhteessa myyntihintaan. Yrityksen kokonaiskannattavuus voidaan osoittaa todeksi näiden laskelmien avulla. (Selander & Valli 2007, 63.)

EU:n tilastokeskus Eurostatin julkaisemassa raportissa vertaillaan EU- maiden hotelli- ja ravintolatoiminnan kannattavuutta. Tutkimuksessa kannattavuutta mitataan gross operating rate -tunnuslukua käyttäen. Gross operating rate -tunnusluku vastaa suunnitteen käyttökattetta. Suomi sijoittui vertailussa listan häntäpäähän, jättäen taakseen ainoastaan Portugalin ja Ruotsin. Suomen hotelli- ja majoitusliikkeissä kannattavuus oli 11,3 %, kun pelkissä ravitsemusliikkeissä kannattavuus oli 9,4 %. EU maiden keskimääräiset luvut olivat hotelli- ja majoitusliikkeissä 18,4 % ja ravitsemusliikkeissä 14,1 %. Saavuttaakseen EU:n keskitason, Suomen hotelli- ja ravintolatoiminnan tulisi parantaa kannattavuuttaan 7,1 prosenttiyksikköä. (Lankinen 2007, 28-29.)

5.2 Tuotot

”Tuotot ovat asiakkailta saatua rahaa” Vilkkumaa (2005).

Jyrkkiö ja Riistama (2008) kirjaavat tuottojen pääryhmiksi

- Tuotantotoiminnan tuotot eli liikevaihto
- Liiketoiminnan muut tuotot
- Rahoitustuotot
- Satunnaiset tuotot

Tuotot ovat liiketoiminnasta saatuja tuloja (kuvio 2). Matkailu- ja ravitsemisalalla tuottoja saadaan myymällä tuotteita ja palveluita asiakkaille. Tuottojen rekisteröinti tapahtuu pitkälti atk-pohjaisten kassajärjestelmien avulla, näin myyntitietojen kerääminen ja seuraaminen on kohtuullisen helppoa. Näitä liiketoimintaan kuuluvia tuottoja kutsutaan myynniksi tai liikevaihdoksi. (Selander & Valli 2007, 38.)

$$\text{Tuotteen tai palvelun yksikköhinta} \times \text{myyntimäärä} = \text{tuotto}$$

KUVIO 2. Sisäisen laskentatoimen tuottojen laskentakaava (Selander & Valli 2007, 38).

Stenbackan ym. (2003, 25) mukaan tuottoja voidaan tarkastella tuote- tai palvelukoh- taisesti, tuoteryhmäkohtaisesti, ajallisesti tai asiakasryhmäkohtaisesti. Vilkkumaa (2005, 64) esittää esimerkin ravintolan liiketoiminnan tuottojen jaottelusta. Lounas- tuotot voivat sisältää pihvilounastuotot, kevytlounastuotot ja vihanneslounastuotot. Olutmyyntituotot voidaan jaotella olutmerkkien perusteella ja muut tuotot voi sisältää snacktuottoja ja tupakkatuottoja. ABC-ketjussa tuottoja seurataan tuoteryhmäkohtai- sesti (Rasa 2011).

Yrityksellä voi olla muitakin tuottoja kuin varsinaisia liiketoimintaan liittyviä. Muita tuottoja ovat esimerkiksi käyttämättä jääneen liiketilan vuokratulot tai yrityksen osak- keiden myyntitulot. (Stenbacka ym. 2003, 25.)

Tässä opinnäytteessä keskitytään tuotantotoiminnan tuottoihin, jotka muodostuvat yrityksen säännöllisessä toiminnassa luotujen suoritteiden myynnistä. (Jyrkkiö & Riis- tama 2008, 44-45.)

5.3 Kustannukset

Kustannuksilla tarkoitetaan tekijöitä, joihin yritys kuluttaa rahaa jatkaakseen toimintaa ja hankkiakseen lisää tuloja. Kustannuksia seurataan kirjanpidon avulla. Kustannusten kohdistaminen eri tuotteille ja tuoteryhmille antaa perustan hinnoittelulle ja kannatta- vuuden suunnittelulle. Ikäheimon ym. (2009, 135) mukaan toiminnan kannattavuuden laskemiseksi tarvitaan sekä tuottoja että kustannuksia. Tuottojen kohdistaminen on usein hieman selkeämpää kuin kustannusten kohdistaminen. Matkailu- ja ravitse- misalalla kustannusten seuranta ja kohdistaminen saattaa olla hankalaa toiminnan mo- nipuolisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi. (Selander & Valli 2007, 40.)

Heikkilän ja Saranpään (2008, 42) teoksessa on lueteltu hotelli- ja ravintolayrityksen tärkeimmät kustannuslajit seuraavasti:

1. Raaka-ainekulut
2. Työvoimakulut
3. Liiketoiminnan muut toimintakulut (Puhtaanapito, markkinointi, hallinto)
4. Kiinteistökulut (Vakuutukset, energia- ja vesikulut)
5. Vuokratulot
6. Leasingkulut (Koneiden ja kaluston lainaus)
7. Poistot (Hankintamenot)
8. Korkokulut (Lainojen korot)
9. Muut kulut (Luonteeltaan satunnaisia, mm. myyntitappiot)
10. Välittömät verot (Heikkilä & Saranpää 2008, 43-48.)

Kustannuslaskenta

Stenbacka ym. (2003, 121) esittävät, että kustannuslaskennan avulla yritys saa selville tuotteiden valmistuskustannukset ja kannattavuuden. Samalla kustannuslaskenta muodostaa perustan kustannusten hallinnalle ja hinnoittelulle. Selanderin ja Vallin (2007, 40) mukaan teoriassa laskeminen on helppoa, mutta esimerkiksi raaka-ainekustannukset eivät välttämättä ole sitä mitä kirjanpito näyttää. Osa raaka-aineista saattaa olla pilaantuneita tai niistä syntyy hukka-annoksia ja näin ollen raaka-ainekulutus on suurempaa. Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjän ammattitaitoon kuuluu alan kustannusrakenteen sekä tuottojen että kustannusten välisten suhteiden tunteminen (Heikkilä & Saranpää 2008, 49).

Vilkkumaa (2005, 74) kuvailee kirjassaan kustannusten jakamista kolmeen ryhmään:

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Välittömät ja välilliset kustannukset

Erillis- ja yhteiskustannukset

Alholan ja Lauslahden (2000, 66) mukaan katelaskennan perusteena on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään katelaskennan kannalta oleellisiin kustannuksiin eli muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kokonaiskustannuksista puhuttaessa tarkoitetaan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten yhdistämistä (Taloussanomat).

Ravintolan kulurakenne

Ravintolan kustannukset johtuvat pääasiassa tuotteista aiheutuneista muuttuvista kustannuksista, kuten raaka-ainekustannuksista. Kannattavuutta suunniteltaessa kiinnitetään huomiota erityisesti tuotekohtaiseen katteeseen. Kannattavuuden suunnittelussa on tärkeää tehdä huolellista tuotesuunnittelua, jolla voidaan vaikuttaa niin raaka-ainekustannuksiin kuin työvoimakustannuksiinkin. Muuttuvat kustannukset ovat ravintolan suurin kustannuserä (taulukko 1). (Selander & Valli 2007, 107.)

TAULUKKO 1. Esimerkki ravintolan kulurakenteesta (Selander).

Myyntituotot	122 %
- Alv	22 %
Liikevaihto	100 %
- Muuttuvat kulut	35 %
Myyntikate	65 %
- Henkilöstökulut	30 %
Palkkakate	35 %
- Muut kiinteät kulut	25 %
Tulos = Käyttökate	10 %

Muuttuvat kustannukset

Muuttuvat kustannukset ovat lineaarisesti muuttuvia, jotka kasvavat tasaisesti suhteessa toiminnan volyymiin. Toiminnan volyymillä tarkoitetaan ravitsemisalalla myynti- ja asiakasmääriä. Ravintolassa muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aineet, kertakäyttöastiat ja pakkaukset (jotka ovat laskettavissa yhdelle tuotteelle). (Selander & Valli 2007, 41-46.)

Jyrkkiö ja Riistama (2008, 50) listaavat, että muuttuvia kustannuksia yrityksessä aikaansaavat

- Raaka-aineet ja puolivalmisteet
- Valmistukseen tarvittavat työsuoritukset
- Vuoro- ja ylityö korvaukset
- Muuttuvien palkkakustannusten henkilösivukustannukset
- Käyttötarvikkeet
- Käytettävien koneiden huolto ja korjaus
- Voimavirran kulutusmaksut

Ravintolassa muuttuvat kustannukset koostuvat pääsääntöisesti raaka-ainekustannuksista (Selander & Valli 2007, 41-46).

Kiinteät kustannukset

Alhola ja Lauslahti (2000, 56) esittävät kiinteiden kustannusten koostuvan yrityksen tuotantovalmiuden ylläpidosta. Vilkkumaa (2005, 77) kiteyttää kiinteiden kustannusten riippuvan usein ajan kulumisesta. Vaikka yritys ei saisi aikaan yhtään tuotetta tai palvelua, ovat kiinteät kustannukset silti samansuuruiset kuin palveluita tai tuotteita valmistettaessa. Kiinteät kustannukset voivat muuttua silloin kun myynnin määrässä tapahtuu merkittäviä muutoksia, yleensä tämä tapahtuu hyppäyksittäin. Esimerkkinä voidaan pitää uuden liiketilan hankkimista, jolloin vuokraamisesta aiheutuneet kustannukset nousevat.

Kiinteitä kustannuksia aiheuttavat

- Toimitilojen vuokrat
- Poistot, korot ja vakuutusmaksut
- Lämmitys ja puhtaanapito kustannukset
- Suurin osa ohjaavista työsuorituksista
- Osa suorittavista työsuorituksista (vartiointi ja kuljetukset)
- Johdon palkkakustannukset
- Suurin osa liikematkoista ja tietoliikenteestä

- Voimavirran perusmaksut (Jyrkkiö & Riistama, 2008, 50.)

5.4 Katetuotto

Kinnunen ym. (2007, 125) kuvaavat yritystoiminnan olevan kannattavaa, kun kate-tuottohinnoittelun avulla hintoihin lisätään kate. Katteen suuruus riippuu yrityksen tavoitteleman voiton suuruudesta. Kun hyödykkeen hinta, katetavoite (Kuvio 3) ja arvonlisävero yhdistetään päästään verolliseen myyntihintaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 228.)

$$\begin{aligned} & \textit{Tuotot} - \textit{muuttuvat kustannukset} \\ & = \textit{Katetuotto} \end{aligned}$$

KUVIO 3. Katetuoton laskentakaava (Stenbacka ym. 2003, 61-63).

5.4.1 Tuoteryhmäkohtainen katetuotto

Heikkilä & Saranpää (2008, 39) toteavat, että tuoteryhmäkohtainen katetuottolaskenta on hotelli- ja ravintola-alalla yksi eniten käytetty seurannan osa-alue. Tuoteryhmäkohtaisen katetuottolaskennan avulla voidaan selvittää raaka-ainekulut, liikevaihdot tuoteryhmäkohtaisesti, myyntikatteen ja raaka-ainehävikki. Kyseistä katetuottolaskentaa käytetään tuotekehityksessä ja -valinnassa, hinnoittelussa sekä yksittäisen tuoteryhmän kannattavuuden seurannassa. Opinnäytetyön kateseurannassa käytetään tuoteryhmäkohtaista seuranta salaattipöydän, päivän keiton, lämpimän ruoan, juomien, leipien ja jälkiruokien osalta. Jakamalla tuotteet ryhmiin on helpompi seurata tietyn ruokalajin katetta ja samalla voidaan havaita mahdolliset puutteet tuoteryhmittäin.

Ravintolan myynti voidaan jakaa eri tuoteryhmiin sen mukaan, kuinka tarkasti tietoa halutaan. Yrityksen keskimääräinen myyntikate koostuu eri tuoteryhmien myyntikatteista. Kokonaiskannattavuus voi olla asetetun tavoitteen mukainen, vaikka jonkin tuoteryhmän kannattavuus olisikin alhainen. Korkean ja matalan myyntikatteen omaavat tuoteryhmät kompensoivat toisiaan. (Heikkilä & Saranpää 2008, 39.)

ABC-ketjuohjaus laskee tuotteille laskennallisen katteen. ABC toimintasuunnitelmas-
sa määrittellään tavoitekatte tuoteryhmäkohtaisesti. Tuoteryhmiä ovat á la carte, pika-
ruoka, noutopöytä, suolaiset kahvileivät, makeat kahvileivät sekä kuumat ja kylmät
juomat. Tavoitekatteen laskennassa otetaan huomioon ketjuohjauksen määrittelemät
tavoitehävikit. Tavoitehävikit ja -katteet esitetään toimintasuunnitelmassa prosenttilu-
kuina (ABC toimintasuunnitelma 2011, 11.)

5.4.2 Katetuottolaskenta

Heikkilän ja Saranpään (2008, 53) mukaan katetuottolaskentaa käytetään perinteisesti
hotelli- ja ravintolayrityksissä. Laskennan avulla voidaan selvittää toiminnan kannat-
tavuutta. Katetuottolaskenta on joustavaa ja monipuolista sekä sen avulla voidaan yk-
sinkertaistaa kannattavuuden ongelmat. Laskennalliset toimenpiteet ovat ensisijaisen
tärkeitä kannattavuuden hallinnassa. Ilman laskentaa yrityksen johto ei tiedä, mitkä
tuotteet tuovat voittoa ja onko toiminta edes kannattavaa. Yritystoiminnassa on tärke-
ää tuntea kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ja pyrkiä koko ajan parantamaan kannat-
tavuutta toiminnan jatkumisen edellytyksenä. (Alhola & Lauslahti (2000, 27, 71.)

Nieminen (2002, 61) kehottaa hotelli- ja ravintola-alan yrityksiä tekemään katetuotto-
laskelmia kuukausittain, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä ajoissa.
ABC- ketjussa noutopöydän katetuottolaskelmia tehdään kolme kertaa vuodessa (Rasa
2011).

Monituoteyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla on myytävänä useita katetuottopro-
senttiltaan erilaisia tuotteita. Tällaisessa yritystoiminnassa on tärkeää tiedostaa tuotteet,
joista saadaan eniten katetta. Myynnissä voidaan keskittyä tällaisten tuotteiden mark-
kinointiin. Nopeasti ajateltuna voisi olettaa, että suurimman katetuottoprosentin
omaava tuote tuo eniten tuottoa. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, koska alhaisen
katetuottoprosentin omaavan tuotteen myyntituotot voivat olla huomattavasti suu-
remmat kuin muiden tuotteiden tuotot. Muuttuvat kustannukset nousevat myynnin
määrän kasvaessa. (Stenbacka ym. 2003, 68.)

ABC-liikennemyymälä on monituoteyritys, jonka tuotteille on asetettu erisuuruisia
katetavoitteita. Kampanjatuotteiden kehittämissä pyritään tuotteelle asettamaan mah-

dollisimman hyvä kateprosentti, mutta myös pienemmän kateprosentin omaavia tuotteita voidaan markkinoida kampanjalla. Tällöin tuotteen kannattavuus koostuisi myyntivolyymista. (Rasa 2011.)

5.4.3 Katetuottoprosentti

Katetuottoprosentti on suhteellinen, kannattavuutta määrittävä prosenttiluku. Yrityksen liikevaihto on perusarvo prosentille eli katetuottoprosentilla määritellään kuinka monta prosenttia katetuotto tai kustannusten osuus on liikevaihdosta (kuvio 4). Tässä opinnäytetyössä käsitellään paljon katetuottoprosenttia, koska prosentin avulla on helppo verrata yritystoiminnan eri tuotteiden katetuottoja (Nieminen 2002, 76.)

$$\frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot} \times 100}$$

KUVIO 4. Katetuottoprosentin kaava (Nieminen 2002, 76).

5.5 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten hävikin muodostuminen ja myyntihinnan määrittäminen.

5.5.1 Hävikki

Hävikki on myytäväksi hankituista tuotteista se osa, joka katoaa, pilaantuu, rikkoutuu tai vanhenee. Hävikistä ei saada myyntituloja. Ravintolassa hävikkiä syntyy enemmän kuin esimerkiksi vaatekaupassa. Noutopöydän osalta hävikkiä jää aina, koska pöydässä pitää olla viimeisellekin asiakkaalle tarjottavaa. Mielestäni keittiön henkilökunnalla on mahdollisuus pienentää aiheutunutta hävikkiä, muun muassa ruoan valmistuksen jaksotuksella ja astiavalinnoilla niin, että pöytä näyttää kuitenkin runsaalta. (Mäkinen 2000, 89.)

Tirkkonen (2006, 38-39) kirjoittaa MetosUutisissa olevassa artikkelissa annoskokojen vaihtelevuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Annoskokoon vaikuttavat ruokailijoiden ikä, sukupuoli, ammattitausta ja muut seikat. Noutopöydässä ruokien asettelulla on suuri merkitys niiden menekkiin. Ihminen käyttäytyy usein saman kaavan mukaan eli pöydässä ensimmäisenä tarjolla olevia tuotteita otetaan isoimmat määrät. Oikean kokoisten ottimien valinta vaikuttaa myös ruokien menekkiin.

S-ryhmän ammattilehdessä (2011) olevassa artikkelissa käsitellään hävikin hallintaa kaupoissa ja ravintola-alalla. Maa- ja elintarvike tutkimuskeskuksen mukaan ravintola-alan ruokahävikki on noin 75-85 miljoonaa kiloa vuodessa. S-ryhmä on tiedostanut hävikin vaikutuksen katteeseen ja tuloksenmuodostukseen. Mielestäni hävikin seuranta voitaisiin lisätä ABC-ketjussa niin, että seuranta toteutettaisiin säännöllisin väliajoin. Artikkelissa (2011) luetellaan hävikkiä vähentäviksi toimenpiteiksi tarkka raaka-aine tilaustoiminta, laadukkaat raaka-aineet sovitulta tavarantoimittajalta, valmiit raaka-ainekomponentit, omavalvonta ja oikeaoppinen säilytys. (Salo 2011, 32-33.)

Niemisen (2002,67) mukaan osana kannattavuutta on hävikin minimoiminen. Oikeanlaisella varastoinnilla ja varaston tehokkaalla käytöllä voidaan vähentää ravintolan raaka-ainehävikkiä. FIFO (first in, first out) -periaatteen mukaan ensin tullut käytetään ensin, jolloin vanhemmat raaka-aineet eivät jää varastoon pilaantumaan. Hävikkiä voi tulla myös huolimattomasta raaka-aineiden käsittelystä. Tuotteita tilatessa voidaan vaikuttaa aiheutuvaan ruokahävikkiin muun muassa tilaamalla sopivan kokoiset erät tuotteita sekä valvomalla tuotteiden laatua. Liian suuret eräkoot saattavat jäädä käyttämättä, joten pilaantumisesta aiheutuu hävikkiä. (Jalkanen 2011, 56-59.)

Ruoan hinta ja ympäristövaikutukset ovat olleet otsikoissa viime aikoina, etenkin ravintoloissa esiintyvän ruokahävikin johdosta. Jalkasen ym. (2011, 56-59) artikkelissa kerrotaan maa- ja elintarvike tutkimuskeskuksen koordinoimassa, elintarvikealan yritysten ja MMM Laatu ketjun rahoittamasta hankkeesta nimeltä Foodspill. Tosiasia on, että ravintoloissa syntyy aina hävikkiä, se pyritään kuitenkin pitämään mahdollisimman pienenä. Syömäkelpoisen ruoan pois heittäminen kuormittaa turhaan ympäristöä, tyhjentää kuluttajien lompakkoa ja rasittaa yritysten tulosta.

Jalkasen (2011, 56-59) kirjoittamassa artikkelissa on mielestäni käytetty selkeitä termejä erilaisista hävikeistä. Kyseisiä termejä käytän myös opinnäytetyön tulosten esittelyssä. Jalkanen ym. (2011, 56-59) ilmaisevat ruoanvalmistuksessa syntyvän hävikin keittiöhävikiksi, ruokailijoiden tähderuoan lautashävikiksi ja tarjoiluhävikki on ruokaa, jota ei voida hyödyntää, koska se on ollut kerran jo tarjolla.

Hankkeen (2011, 56-59) tuloksista selviää, että merkittävin hävikin aiheuttaja on tarjoiluhävikki, jota kateseurannassakin selvitettiin. Noutopöytä on suurin tarjoiluhävikin aiheuttaja. Syy tarjoiluhävikin syntymiseen on Foodspill-hankkeen mukaan ruoan menekin ennakoimisen vaikeus. Tarjoiluhävikin osuus suhteessa syötäväksi tarkoitettuun ruokaan on noin 9-17 %, riippuen ravintolatyypistä. Artikkelissa esitetään ruokahävikin syntymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi ravintolan toiminnan perustan eli liikeidean. Liikeidea kertoo millaisella konseptilla yritys toimii.

Jalkasen (2011, 56-59) mukaan johtamisjärjestelmällä ja esimiestyöllä on myös vaikutus hävikin suuruuteen. Ravintolan toimintaa tulee johtaa niin, että jokainen työntekijä sitoutuu kiinnittämään huomiota hävikinseurantaan ja -hallintaan. Esimiehet tukevat ja valvovat käytännön työtä keittiössä, muun muassa kannustamalla keittiön henkilökuntaa kehittämään ammattitaitoaan ja ammattitilpeyttä. Asiakaskunnan tunteminen vaikuttaa myös lautashävikin ja tarjoiluhävikin määrään. Kun tiedetään asiakkaiden makumieltymykset ja otetaan toiveet huomioon, hävikkiä jää vähemmän.

ABC-ketjussa noudatetaan kiertäviä ruokalistoja. Mielestäni olisi hyvä, jos noutopöydässä olisi myös paikallisia ruokia ja toimipaikkakohtaisesti tiedusteltaisiin asiakkailta heidän toiveitaan.

Hävikin seuranta harjoitetaan joka päivä ABC Tuukkalassa noutopöydän lämpimän ruoan osalta. Vuorossa oleva työntekijä arvioi jääneen hävikin ja kirjaa sen kassajärjestelmään ruokailijamäärinä. Salaattipöydän hävikin seuranta olisi mielestäni tehokas väline hävikin minimoimiseen, kun jokainen työntekijä kiinnittäisi huomiota hävikin määrään kirjatessaan sitä. ABC-ryhmäpäällikkö Minna Rasan (2011) mielestä noutopöydän hävikinseuranta voitaisiin toteuttaa useita kertoja vuodessa. Hävikin seurantamenetelmänä voisi olla biojätteen punnitseminen, jonka avulla selvitetäisiin koko ravintolan hävikin määrä.

5.5.2 Hinnoittelu

Kinnunen (2007, 123) täsmentää hinnoittelun olevan myytävälle tuotteelle tai palvelulle asetettu myyntihinta. Hinnoittelu on yritykselle tärkeä päätös, koska se vaikuttaa tuotteen tai palvelun kysyntään ja siitä saatavaan katteeseen. Mitä alemmaksi tuotteen hinta lasketaan, sitä enemmän sitä myydään. Kysyntä on joustava hinnan suhteen, jos hinnan laskeminen tai nostaminen vaikuttaa merkittävästä kysyntään. Kysyntä on joustamatonta, jos yritys nostaa hinnan korkeaksi ilman, että se vähentää tuotteen myyntiä. Nieminen (2002, 83) kirjoittaa, että ravintolayrityksen hinnoittelun tarkoituksena on, että asiakkaat kokevat saavansa palvelut oikealla hinta-laatusuhteella. Taitava hinnoittelu perustuu asiakkaan tuntemiseen ja markkinatilanteen huomioimiseen. Näin ohjataan kysyntää ja samalla edesautetaan kannattavuuden parantamista. Hinnoittelu on myös yritysten väliseen kilpailuun vaikuttava elementti; tuotteet ja palvelut pitäisivät differoida kilpailijoista, jotta yritys pysyisi markkinoilla. (Alhola & Lauslah-tti 2000, 222.)

Yritys voi tehdä hinnoittelua kolmesta eri lähtökohdasta. Ensimmäinen pohjautuu myytävien tuotteiden/palveluiden kustannuksiin ja on näin ollen kustannusperusteista hinnoittelua. Lähtökohtana on, että myyntihinta kattaa kaikki tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kustannukset. Toinen perustuu yrityksen tulostavoitteeseen, joten tuotteen myyntihinnalla pitää pystyä kattamaan yritykselle asetettu tulostavoite. Ikäheimo ym. (2009, 199) kirjoittavat tämän tavoitelähtöisen hinnoittelun koostuvan asetetusta tavoitekatteesta ja kustannuksista. Kolmannessa lähtökohdassa hinta voidaan määrittellä markkinalähtöisesti. Tässä huomioidaan markkinatilanne kyseisen tuotteen osalta, jos tuote on uusi tai laadukas ja asiakkaat haluavat ostaa sitä. Tällöin myyntihinta voi olla korkeampi kuin kahden edellisen hinnoittelunäkökulman perusteella. (Selander & Valli 2007, 68-69.)

ABC-ketjuohjaus määrittää jokaiselle tuotteelle hinnan asettamalla halutun katetason laskemalla raaka-ainekustannukset. Ketjuohjauksen asettama hinta on enimmäismyyntihinta, jokainen toimipaikka voi kuitenkin halutessaan hinnoitella tuotteet alle enimmäismyyntihinnan. (Rasa 2011.)

Arkipäivän hinnoittelutilanteissa voidaan myös käyttää hinnoittelukerrointa (kuvio 5). Esimerkiksi ravintola-alalla on tuoteryhmäkohtaisia katetavoitteita ja näin ollen jokaiselle tuoteryhmälle voidaan laskea oma hinnoittelukerroin. Hinnoittelukertoimen peruseriaatteena on käyttää ainoastaan arvonlisäverottomia raaka-ainehintoja. Hinnoittelukertoimen avulla hinnoiteltaessa yrityksen tulee ottaa huomioon tuotteesta aiheutuva hävikki. Monesti yrityksellä itsellään on jonkinlainen käsitys tietyn tuotteen hävikistä. Hävikki voi olla esimerkiksi yksi prosentti yrityksen kokonaisymyynistä. Tämä prosentti tulee ottaa huomioon tuotekohtaisista hinnoittelukertoimista päätettäessä. (Mäkinen 2000, 80, 88.)

$$\frac{100}{100 - \text{katetuotto } \%}$$

KUVIO 5. Hinnoittelukertoimen kaava (Selander & Valli 2007, 72).

Arvonlisävero

Selander & Valli (2007, 70) kirjoittavat, että arvonlisäveroa maksetaan valtiolle kaikesta liiketoiminnan muodossa tapahtuvasta tuotteiden ja palvelujen myynistä. Arvonlisävero on välillinen kulutusvero valtiolle. Kuluttaja maksaa käytännössä tuotteista ja palveluista arvonlisäveron. Tomperin (2003, 69) mukaan palvelun tai tuotteen myyjä lisää tuotteiden tai palveluiden hintaan arvonlisäveron osuuden (kuvio 6). Verovelvollisia ovat pääsääntöisesti kaikki liiketoiminnan harjoittajat, jotka myyvät verollisia tuotteita tai palveluita. Jos myynti tapahtuu arvonlisäverolliselle yritykselle, on ostajalla verovähennysoikeus eli tällöin tuotteesta ei tule päällekkäisverotusta. Vähennys tapahtuu vero verosta. Esimerkiksi, jos yrityksen myynnin arvonlisävero on 60 000 € 20 000 € on vähennyskelpoisista hankinnoista, tilitetään verovirastolle ainoastaan 40 000 € (Heikkilä & Saranpää 2008, 34.)

$$\frac{\text{verollinen hinta } x \text{ sovellettava verokanta}}{100 + \text{sovellettava verokanta}}$$

KUVIO 6. Arvonlisäveron laskentakaava (Selander & Valli 2007, 72).

Arvonlisäverotuskannat vaihtelevat eri EU maissa. Suomessa yleinen verokanta on 23 %, joka koskee useimpia tavaroita ja palveluita. Elintarvikkeiden, rehujen sekä ravintola- ja ateriapalveluiden verokanta on 13 %. Kirjat, lääkkeet, liikuntapalvelut, elokuvanäytökset, kulttuuri- ja viihdetapahtumien sisäänpääsy, henkilökuljetus, majoituspalvelut ja televisiolut sisältävät 9 % verokannan. (Verohallinto 2011.)

5.6 Kannattavuuslaskennan ongelmat matkailu- ja ravitsemisalalla

Selander ja Valli (2007, 31-32) kirjoittavat laskentatoimen hyödyntämisen olevan liiketoiminnassa haasteellista kaikille yrityksille toimialasta tai yritysmuodosta riippumatta. Matkailu- ja ravitsemisalan yritysten haasteellisuutta lisää alan moni-ilmeisyys ja toimintaympäristön vaihtelevuus. Tämän vuoksi teollisuuteen kehitetyt sisäisen laskennan mallit eivät välttämättä sovellu monille matkailu- ja ravitsemisalan yrityksille. Alan moni-ilmeisyyden vuoksi täytyy päättää, mitä kaikkea tuottoihin ja kustannuksiin lasketaan. Laskelmaan voidaan ottaa kaikki tuotot ja kustannukset tai vain liiketoiminnasta aiheutuneet. Ongelmia tuottavat myös mittaustekniikat. Miten yritystoimintaan liittyviä kustannuksia mitataan. Esimerkiksi raaka-ainekulutus voidaan laskea punnitsemalla tai ennakkoon laaditun annoskortin avulla.

Heikkilän ja Saranpään (2008, 150) mukaan kausiluonteisuudesta johtuva myynnin vaihtelevuus on myös yleinen haaste kannattavuuden hallinnassa. Kausiluonteisuuden haasteisiin kuuluu työvoimakulut ja niiden kohdistaminen. Kohdistamisella tarkoitetaan työvoiman lisäämistä huippusesongin ajaksi ja sen vähentämistä hiljaisempien kausien aikaan. Myös tuotteille on vaikea kohdistaa työkustannukset, koska työresurssien tarve ei ole vakio. Esimerkkinä kokien työkustannukset ruoka-annosta kohden; joka päivä tulee erimäärä annoksia ja annosten teon ohella kokki voi tehdä muita töitä tai valmistaa monta annosta yhtä aikaa. (Selander & Valli 2007, 32.)

Myynnin vaihtelevuus on otettu huomioon ABC-ketjun toimintasuunnitelmassa. Syys-huhtikuussa kiinnitetään erityisesti huomiota kustannusten hallintaan, kun taas kesä- elokuussa toimialan tuloksetekokyky on erinomainen. Myös viikkojen sisällä tapahtuva vaihtelevuus tulee ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa. ABC-liikennemyymälöissä myynti lisääntyy perjantain ja sunnuntain välisenä aikana. Liikennemyymälöiden ollessa auki vuoden jokaisena päivänä, juhlapyhät ovat olennaisessa roolissa tuloksellisuuden kannalta. (ABC toimintasuunnitelma 2011, 7.)

Asiakkaiden mielenkiinto ravintolaa kohtaan tulisi säilyä jatkuvasti. Asiakkaiden tarpeet, kuten ruoan terveellisyys, ravitsemuksellisuus, turvallisuus ja ympäristöystävällisyys aiheuttavat yritykselle kustannuksia ja paineita kulujen hallinnassa. Yhteiskunnan nopea kehitys antaa asiakkaille lisää mahdollisuuksia elämysten hankkimiseen ja samalla se luo paineita yritykselle. Kannattavuuden vuoksi tuotteita tulisi olla riittävästi ja kuitenkin niiden uudistuminen tulisi tapahtua riittävän nopeasti. Jatkuva investointitarve vaikuttaa myös ravintolan kustannuksiin ja kannattavuuteen, koska laitteita tulee uusia ja huoltaa jatkuvasti. (Heikkilä & Saranpää 2008, 149-152.)

5.7 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen kannattavuus on vaihtelevaa. Sisäisiin tekijöihin yritys pystyy vaikuttamaan omilla toiminnoillaan, mutta ulkoisiin tekijöihin (kuten markkinatilanteeseen) ei voida välttämättä vaikuttaa (Stenbacka ym. 2003, 72).

Stenbacka ym. (2003, 72) esittävät kirjassaan muutamia tapoja parantaa yritystoiminnan kannattavuutta. Myyntihintaa voidaan korottaa, myyntimääriä voidaan pyrkiä lisäämään sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia voidaan alentaa. Toimenpiteitä tehdessä tulee kuitenkin huomioida tulostekijöiden keskinäinen riippuvuus. Jos myyntihintaa korotetaan, saattaa se vaikuttaa myyntimääriin laskevasti. Mielestäni on myös tärkeää huomioida asiakkaat eri parannustoimenpiteitä mietittäessä niin, ettei asiakkaalta poisteta palveluita tai tuotteita, joita hän on tottunut saamaan. Hyvänä esimerkkinä on muuttuvien kustannusten alentaminen raaka-aineiden valinnalla niin, että ei poisteta valikoimista mitään oleellista vaan vertaillaan esimerkiksi eri raaka-ainetoimittajien hintoja. Asiakkaan ostopäätökseen saattaa vaikuttaa tuotevalikoiman supistuminen tai muuttuminen.

Alhola ja Lauslahti (2002, 72) kirjoittavat teoksessaan myynnin lisäämisen olevan yksi kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Myynti voidaan kohdistaa aivan uusille markkina-alueille huomioiden kuitenkin markkinoinnista aiheutuneet kustannukset. Esimerkkinä esitetään myynnin kohdistamista alueille, jossa kilpailu on vähäisempää tai asiakkaat ovat maksukykyisempiä kyseisen palvelun puolesta. Kiinteitä kustannuksia voidaan karsia käymällä läpi hallintoprosessi ja löytämällä sieltä kustannusreikiä. Kustannusreikä- sanalla tarkoitetaan toimintaa, joka on tehty aina niin kuin ennenkin ilman, että tiedetään toiminnon kustannuksia.

Muuttuvien kustannusten pienentäminen voidaan toteuttaa eliminoimalla turhia toimintoja ja kilpailuttamalla raaka-ainehintoja. ABC-ketjussa käytetään sopimustoimittajia ja -hintoja, jotka on huolella kilpailutettu ketjuohjauksen toimesta. Alhola ja Lauslahti (2002, 72) kirjoittavat tuotevalikoiman muuttamisen olevan yksi kannattavuutta kohentava tekijä. Yrityksen tulisi selvittää kannattamattomat tuotteet ja vaihtaa ne kannattavampiin. Liikennemyymälöiden noutopöytien tuotevalikoimat ovat ennalta suunniteltuja, joten toimipaikkakohtaisesti niihin ei voida kovinkaan paljoa vaikuttaa.

Alhola ja Lauslahti (2002, 77) listaavat kannattavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi myös niin kutsutut ei-taloudelliset tekijät, kuten henkilöstön osaaminen. Henkilöstön ammattitaito vaikuttaa koko toiminnan laatuun ja tehokkuuteen. Jos henkilöstö ei ole ammattitaitoista, sattuu enemmän virheitä, joiden korjaaminen kuluttaa yrityksen resursseja. Henkilöstön ammattitaito vaikuttaa kannattavuuteen myös asiakastyytyvyyden ja – uskollisuuden kautta. Jokaisella yrityksellä, niin kuin liikennemyymälän ravintolallakin on uskollisia kanta-asiakkaita, joista pyritään pitämään kiinni.

6 TUUKKALAN ABC:LLÄ TOTEUTETTU KATESEURANTA

Tässä opinnäytetyössä kateseurannan tavoitteena on antaa reaaliaikaista tietoa noutopöydän katteen tilasta ja tunnistaa katetta alentavat tekijät. Noutopöydän kateseuranta toteutetaan 1-3 kertaa vuodessa. ABC Tuukkalan liikennemyymälän noutopöydän kateseuranta toteutettiin 3.-16.10.2011. Ensimmäisen seurantaviikon sunnuntaina unohtui salaattipöydän punnitseminen, joten kyseinen päivä korvattiin sunnuntaina 23.10.2011. Seuranta koostui salaattipöydän, lämpimän ruoan, leipäpöydän, juomien

ja jälkiruokien menekin sekä hävikin seurannasta. À la carten tarjoilu-aika on joka päivä klo 6-24. Annokseen sisältyy pääruoka, juomat, leivät ja levitteet, salaattit ja jälkiruoka. Katelaskentaohjelmalla erotellaan seurannasta noutopöytäruokailijat ja á la carte ruokailijat myyntilukujen avulla. Salaattipöydän kate lasketaan ohjelmaan asetetun kertoimen avulla, jolla erotetaan á la carte ruokailijat noutopöytäruokailijoista. Hävikin seurannassa seurataan koko salaattipöydän hävikkiä klo 10-24.

Seurannan toteuttivat ABC Tuukkalan liikennemyymälän ravintolan työntekijät, yhdessä minun kanssani. Opinnäytetyön luotettavuuden lisäämiseksi oli tärkeää olla paikalla seuraamassa seurannan toteutusta. Olin joka päivä tarkkailemassa paikan päällä kateseurannan toteutusta ja olin myös työntekijöiden tavoitettavissa puhelimitse joka päivä klo 6-24 välillä.

6.1 Noutopöytä

Noutopöytä tarkoittaa buffet-pöytää, josta ruokailija kokoaa itse oman annoksensa. Ruokat sijoitetaan pöytään nauttimisjärjestyksessä (Alko Oy 2009).

ABC Tuukkalan noutopöytää tarjoillaan arkipäivisin klo 11-15 ja viikonloppuisin klo 11-16. Noutopöytä koostuu viidestä osasta; juomista, leipäpöydästä, salaattipöydästä, lämpimästä lounaspöydästä ja jälkiruoista. Olen työssäni havainnut noutopöydän asiakasryhmien koostuvan erilaisista asiakkaista viikolla ja viikonloppuna. Viikolla noutopöytäruokailijat koostuvat suurimmalta osalta työssäkäyvistä lounasasiakkaista, kun taas viikonloppuna asiakkaina ovat vapaa-ajalla olevat perheet.

ABC Tuukkalan noutopöytä sisältää:

Juomat:

- ✓ Rasvaton maito
- ✓ Kevyt maito
- ✓ Kotikalja
- ✓ Vesi
- ✓ Omenamehu
- ✓ Multivitamiinimehu

- ✓ Appelsiinimehu
- ✓ Laktoositon maitojuoma
- ✓ Piimä

Leipäpöytä:

- ✓ Suur-Savon leipomon rouhepatonki
- ✓ Suur-Savon leipomon viipaloitu ruisleipä
- ✓ Näkkileipä
- ✓ Gluteeniton leipä
- ✓ Gluteeniton näkkileipä
- ✓ Margariini (myös annospakattu)
- ✓ Tuorejuustolevite

Salaattipöytä:

- ✓ Abc kausisalaatti
- ✓ Abc kausiraaste
- ✓ Ruokaisa salaatti
- ✓ Kaksi tuoretuotetta (kurkku, tomaatti, paprika...)
- ✓ Sekoitettu tuoresalaatti
- ✓ Kaksi erilaista säilykettä
- ✓ Pakastetuote
- ✓ Kuivatuote (pähkinät)
- ✓ Maitotuote (raejuusto)
- ✓ Talon salaatinkastike
- ✓ Kausisalaatin kastike (sinappi tai valkosipuli)

Päivän keitto

Pääruoka:

- ✓ Energialisäke
- ✓ Kasvislisäke
- ✓ Pääruoka vaihtoehto 1
- ✓ Pääruokavaihtoehto 2

Jälkiruoat:

- ✓ Kahvi, tee tai kaakao
- ✓ Suklaakonvehti tai keksi
- ✓ Lapsille jäätelöpuikko (vanilja tai päärynä)



KUVA 1. ABC salaattipöytä (ABC Noutopöytä 2011).

ABC leipä- ja salaattipöydässä (kuva 1) noudatetaan ketjun ohjeistusta, joka määrittää, mitä tuoteryhmiä pöydässä pitää olla. Osa salaattipöydän tuotteista vaihtuu päivittäin, kuten säilykkeet, pakastetuotteet, ruokaisat salaattit ja tuoretuotteet. Leipä- ja salaattipöydän tulee olla runsas ja hyvin hoidettu. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle monipuolinen, siisti ja houkuttelevan näköinen pöytä koko aukiolon ajan. Jokaisen liikennemyymälän noutopöytävalikoimissa voi olla paikallisia tuotteita: kuten ABC Tuuskalan leipäpöydässä tarjoillaan paikallisen Suur-Savon leipomon tuoretta rouhepatonkia ja Marskin arinaruisleipää. (S-ryhmä 2010b.)

6.2 Katelaskentaohjelma

ABC-liikennemyymälöiden katelaskennan tulokset analysoidaan ABC-ketjuohjauksen kehittämällä katelaskentaohjelmalla. ABC ketjuohjaus on liikennemyymälöiden toimintaa ohjaava työryhmä. Päivitetty versio haetaan S-ryhmän sisäisestä intranetistä ja tallennetaan tietokoneen työpöydälle. Versioon on päivitetty arvolisäve-

rottomat raaka-ainehinnat. Ohjelmasta ei löydy kuitenkaan kaikkien raaka-aineiden hintoja, joten suurin osa hinnoista etsitään valikoimakirjasta tai tilausjärjestelmästä ja syötetään ohjelmaan käsin. Ohjelmalla voidaan seurata päivittäisiä ja tuoteryhmäkohtaisia katetuottoja. Seurannan aikana noutopöydässä tarjotut raaka-ainemäärät syötetään ohjelmaan käsin. Ohjelmassa on eritelty juomat, leivät, salaatit, lämpimät ruoat, keitto ja jälkiruoat. Taulukkoon kirjoitetaan raaka-aineen nimi, käytetty määrä (kiloina tai pakkauksina) ja arvolisäveron hinta (taulukko 2). Taulukossa 2 on käytetty esimerkki hintoja, koska tuotteiden hinnat ovat salaista tietoa. Excel-pohjainen katelaskentaohjelma laskee erilaisten kaavojen avulla koonti-sivulle jokaisen tuoteryhmän raaka-ainekulut seurantajakson ajalta. Kun ohjelmaan lisätään seurantaviikkojen myyntiluvut, saadaan selville raaka-aineiden hinnat annosta kohti, joka viikonpäivän osalta sekä keskiarvo koko seuranta-ajalta. Koonti-osasta nähdään myös noutopöydän ja päivänkeiton kateprosentit päivittäin sekä koko seuranta-ajan keskiarvo. (S-ryhmä 2011b.)

TAULUKKO 2. Taulukko katelaskentaohjelmasta.

Maanantai	Tehty/kg	Tehty/kg	Yht.	Alv 0%	Koko	Päivä hinta
Kausisalaatti	8		8	3,50	KG	28,00
Kausiraaste	7		7	2,67	KG	18,69
Tomaattilohko	5		5	4,19	KG	20,95
Kurkkukuutio	6		6	4,14	KG	24,84
Italiansalaatti	3		3	3,97	KG	11,91
Raejuusto	4		4	4,87	KG	19,48
Talon salaatikast.	2		2	2,56	KG	5,12
				YHT.		128,99

6.3 Valmistelu

Kateseurannassa tarvitaan jokaisen työntekijän sitoutumista ja tarkkuutta. Tästä syystä on tärkeää perehdyttää työntekijät hyvin ennen seurannan alkua. Perehdytykseen kuului kateseurannan esittelemine ravintolan palaverissa sekä palaverimuistion kirjoittaminen. Muistion (liite 1) avulla siirretään tieto myös niille työntekijöille, jotka eivät olleet mukana palaverissa. Kateseurantaa on tehty Tuukkalan ABC:llä kerran vuodes-

sa ja viimeisin seuranta oli keväällä 2011. Osalle työntekijöistä seuranta on ihan uusi asia, eikä kertauskään ole muille työntekijöille haitaksi. Perehdytyksessä keskityin ensin kertomaan, mitä kate on ja mihin kaikkeen se vaikuttaa ravintolamme toiminnassa. Perehdytyksessä käytiin läpi eri vaiheet kateseurannan toteutuksesta, kuten menekin kirjaaminen lomakkeisiin ja hävikin punnitseminen. Asian selventämiseksi esitin esimerkkejä täytetyistä seurantalomakkeista.

Seurannan valmisteluun kuului myös lomakkeiden (liite 2) suunnittelu ja tulostaminen, punnitsemispisteen perustaminen keittiöön ja katelaskentaohjelman valmistelu. Lomakkeiden suunnittelussa käytin keväällä 2011 toteutettuun seurantaan tekemiäni lomakkeita. Mielestäni on tärkeää, että osa lomakkeista on esitäytettyjä muun muassa leipien ja juomien osalta. Joka päivä tarjotaan samat juomat ja leivät, joten henkilökunnan ei tarvitse muistella, mitä piti kirjata muistiin, kun tuotteet lukevat jo valmiiksi lomakkeessa.

Raaka-aineiden punnitsemiseen käytetään ravintolan salin puolella olevaa vaakaa. Normaali käytössä vaa`alla punnitaan asiakkaiden mukaan ostettavia ruoka-annoksia. Päätin siirtää vaa`an keittiön puolelle, jotta punnitseminen olisi helppoa ja siihen voisi keskittyä rauhassa. On myös asiakaspalvelun sujuvuuden kannalta parempi, että raaka-aineiden hävikki punnitaan keittiössä piilossa asiakkailta. Mielestäni on tärkeää sijoittaa vaaka näkyvälle paikalle, johon on helppo mennä astiavaunun kanssa. Vaaka sijoitettiin keittiön sivupöydälle. Vaa`an viereen laitetun GN- mitoituskartan (liite 4) tarkoituksena on helpottaa astioiden tunnistamista. Gastronom- astia (2008) on lyhennetty kirjaimiksi GN. GN- astia on ammattikeittiöissä käytetty ruoanvalmistusastiasstandardi. Seurannan helpottamiseksi käytin GN- mitoituskartassa astioiden kokojen ilmaisemiseen sanoja millimetrien sijaan, kuten syvä, matala ja puolikas. Katelaskentaohjelman valmisteluun sisältyi lisärivien ja kaavojen luominen, koska ohjelma on mitoitettu viikon kestäväälle seurantajaksolle.

6.4 Menekin seuranta

Alkuvalmistelujen ja perehdytyksen jälkeen aloitettiin seurantajakso. Seurantajakson aikana keittiön henkilökunta kirjaa kaikkien salaattipöytään varattujen raaka-aineiden määrät lomakkeisiin. Salin henkilökunta kirjaa leivät ja levitteet ennen lounaan alkua.

He huolehtivat myös kaikkien salaatti- ja leipäpöytään lisättyjen raaka-aineiden kirjaamisen aina klo 24 saakka. Lounaskokki merkitsee lounasruokiin käytettyjen raaka-aineiden määrät lomakkeisiin, myös energia- ja kasvislisäkkeet. Juomien ja jälkiruokien menekin seurannasta huolehdin itse, koska se on osoittautunut edellisissä seurannoissa haastavaksi.

6.5 Hävikin seuranta

Hävikin seuranta tehdään asian havainnoimiseksi. Noutopöydästä jää aina hävikkiä jonkin verran ja mielestäni on kuitenkin tärkeää huomioida hävikin määrä noutopöydän osalta. Mielestäni on myös tärkeää selvittää hävikkiä aiheuttavat tuotteet, jotta hävikkiä voitaisiin pienentää.

Lounasruoasta, leipäpöydästä ja salaattipöydästä aiheutuva hävikki punnitaan tai arvioidaan ja kirjataan lomakkeiden hävikkiosioon. Lounasajan päätyttyä lounaskokki huolehtii kaiken pois heitettävän ruoan punnitsemisen keittiössä olevalla vaa`alla. Tuotteet punnitaan astioissa, astian koko ja paino kirjataan hävikkilomakkeeseen. Astiakoot ilmoitetaan GN- mitoituksen mukaan. Tuloksia analysoitaessa hävikkimerkinnoistä vähennetään astian paino. Yöllä ennen sulkemisaikaa keittiötyöntekijä purkaa salaattipöydän ja punnitsee siitä jäävän hävikin edellä kuvatulla tavalla. Leipäpöydän levitteet punnitaan hävikkiin, ellei niitä voida hyödyntää seuraavana päivänä. Leipien hävikki arvioidaan aistinvaraisesti.

Toiminta on aina kannattavampaa, mitä vähemmän hävikkiä syntyy. Hävikin seurantaavion (liite 3) avulla voidaan nähdä tuotteet, joiden osalta hävikkiä syntyy eniten. Näin ollen pystytään tulevaisuudessa keskittymään kyseisen tuotteen hävikin minimoimiseen. Hävikin seuranta analysoidaan Excel-taulukko-ohjelman avulla. Taulukoihin merkitään joka viikonpäivältä kertynyt hävikki, salaattipöydän ja lämpimän ruoan raaka-aineiden osalta. Excel-kaavojen avulla lasketaan koko seurantajakson aikana kertynyt hävikki ja kustannus.

7 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Kateseurantaa toteutettaessa jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä. Etenkin jakson alussa on hyvä muistutella työntekijöitä kirjaamaan kaiken muistiin lomakkeisiin. Seurannan tarkkuuden kannalta on hyvä, että paikalla on joku, joka seurannasta vastaa. Näin ollen tiedetään, kenen puoleen käännytään, jos ilmenee jotain epäselvää. Oman arvioni mukaan seurannasta saatiin totuudenmukaisia tuloksia ja jokainen työntekijä sitoutui kirjaamaan menekkiä ja hävikkiä jakson aikana. Ensimmäisen viikon sunnuntain epäonnistuminen huomattiin heti ja näin ollen päätettiin korvata kyseinen sunnuntai seuraavalla viikolla. Tuloksia voidaan analysoida, vasta kun kaikki seurannasta saatu tieto on syötetty katelaskentaohjelmaan.

7.1 Tulokset

Seurantajakson tuloksista voidaan todeta, että noutopöydän kateprosentti on parantunut kevästä 2011 kuusi (6) prosenttiyksikköä. Keväällä 2011 tehdyssä kateseurannassa kateprosentti oli XX %, kun nyt tehdyn seurannan tulos oli XX %. Noutopöydän kate on parantunut, mutta vielä olisi parannettavaa, jotta päästäisiin vuoden 2012 tavoitteeseen XX %:iin. Salaattipöydän kateprosentti oli XX % ja päivän keiton kateprosentti oli XX %. Tavoitteena on saavuttaa haluttu kateprosentti opinnäytetyön tulosten avulla. Seurannan tulosten perusteella olisi erittäin tärkeää keskittyä myös hävikin hallintaan joka päiväsessä toiminnassa.

Muuttuvien kustannusten pienentäminen

Stenbacka ym. (2003) luettelevat katteen parannuskeinoiksi muun muassa muuttuvien kustannusten pienentämisen. ABC-ketjussa tuotteet tilataan sopimustoimittajalta, sopimushinnoin. ABC valikoimakirjasta voidaan kuitenkin etsiä edullisempia raaka-aineita ja tuotteita. Katelaskentaohjelmasta saatetaan havaita muutamia kustannuksia aiheuttavia tekijöitä. Tällaisia ovat muun muassa tuoremehut. Kustannusten havainnollistamisen helpottamiseksi laskentaohjelman avulla laskettiin noutopöydän kateprosentti ilman mehuja. Tulokseksi saatiin kaksi (2) prosenttiyksikköä parempi kateprosentti. Mielestäni eri mehujen vaikutus raaka-ainekustannuksiin on yllättävän suuri.

Taulukossa 3 havainnollistetaan erilaisten kustannusten merkitystä katteeseen. Havainnoinnissa on käytetty kolmea ABC valikoimassa olevaa mehua; automaattimehua, sekamehua ja tuoremehua. Hännisen (2011) haastattelussa nousi esille, että automaattimehujen menekkiin voidaan vaikuttaa tarjoamalla ruokailijaryhmille edullisempia mehuja, kuten sekamehua. Tämä vaatii kuitenkin erillisen linjaston ryhmäruokailijoille, koska mehuautomaattia ei voida siirtää. Tuukkalan ABC:llä ryhmät käyttävät pääsääntöisesti samaa linjastoa kuin muutkin ruokailijat, joten ryhmäruokailijoille ei ole mahdollista laittaa erillisiä mehuja.

TAULUKKO 3. Mehujen vaikutus seurannan raaka-ainekustannuksiin.

Mehut	Raaka-ainehinnat/2 vk	Raaka-ainehinnat/vuosi
Automaattimehut	XXX €	XXX €
Tuoremehu	XXX €	XXX €
Sekamehu	XXX €	XXX €

Jälkiruoan tarjoaminen ei ole ketjussa määritelty vaan jokainen yksikkö voi toimia haluamallaan tavalla. Tuukkalan ABC:llä jälkiruokakonvehtien tai keksien tarjoaminen otettiin käyttöön vuonna 2010. Katelaskenta ohjelmalla tehdyn vertailun mukaan konvehtien ja keksien kustannukset eivät ole niin suuria, että ne vaikuttaisivat kateprosentin suuruuteen. Mielestäni olisi kuitenkin syytä kiinnittää huomiota jälkiruoista aiheutuviin kustannuksiin. Kahden viikon seurantajaksoa tarjolla oli pääsääntöisesti suklaakonvehteja, joiden menekki oli 22 kg. Esimerkki laskelmassa (taulukko 4) konvehdit on korvattu vohveleilla, joiden raaka-ainekustannukset ovat XXX €/2 vk. Tämä on XXX €/2 vk vähemmän kuin konvehtien kustannukset. Juvan ABC:n liikenne-myymäläpäällikön Terhi Leskisen haastattelussa (2011) nousi esille vaihtoehto jälkiruokakonvehtien tarjoilusta. Konvehdin voisi jakaa kassalla jokaiselle ruokailijalle, näin voitaisiin kontrolloida menekkiä, kuitenkin ottamatta jälkiruokaa kokonaan pois. Kahden viikon seurantajakson aikana konvehteja meni 22 kg. Jos jokaiselle asiakkaalle olisi annettu yksi konvehti, menekki olisi ollut 24,35 kg. Konvehtien menekki olisi ollut suurempaa, jos niitä olisi jaettu jokaiselle ruokailijalle. Konvehtien jakaminen ainoastaan noutopöytäruokailijoille, menekki olisi 15,95 kg. ABC Pieksämäellä (2011) käydessä havaitsin toisenkin vaihtoehdon jälkiruoalle. Pieksämäen noutopöydässä on tarjolla keksilajitelma, joka sisältää kolmea erilaista keksiä. Keksilajitelma on kilohinnaltaan XX € edullisempi kuin suklaakonvehdit. Kokeilemalla eri tuotteita

jälkiruokana, voidaan löytää kannattava ja asiakkaita miellyttävä vaihtoehto suklaakonvehtien tilalle.

TAULUKKO 4. Konvehtien vaikutus seurannan raaka-ainekustannuksiin.

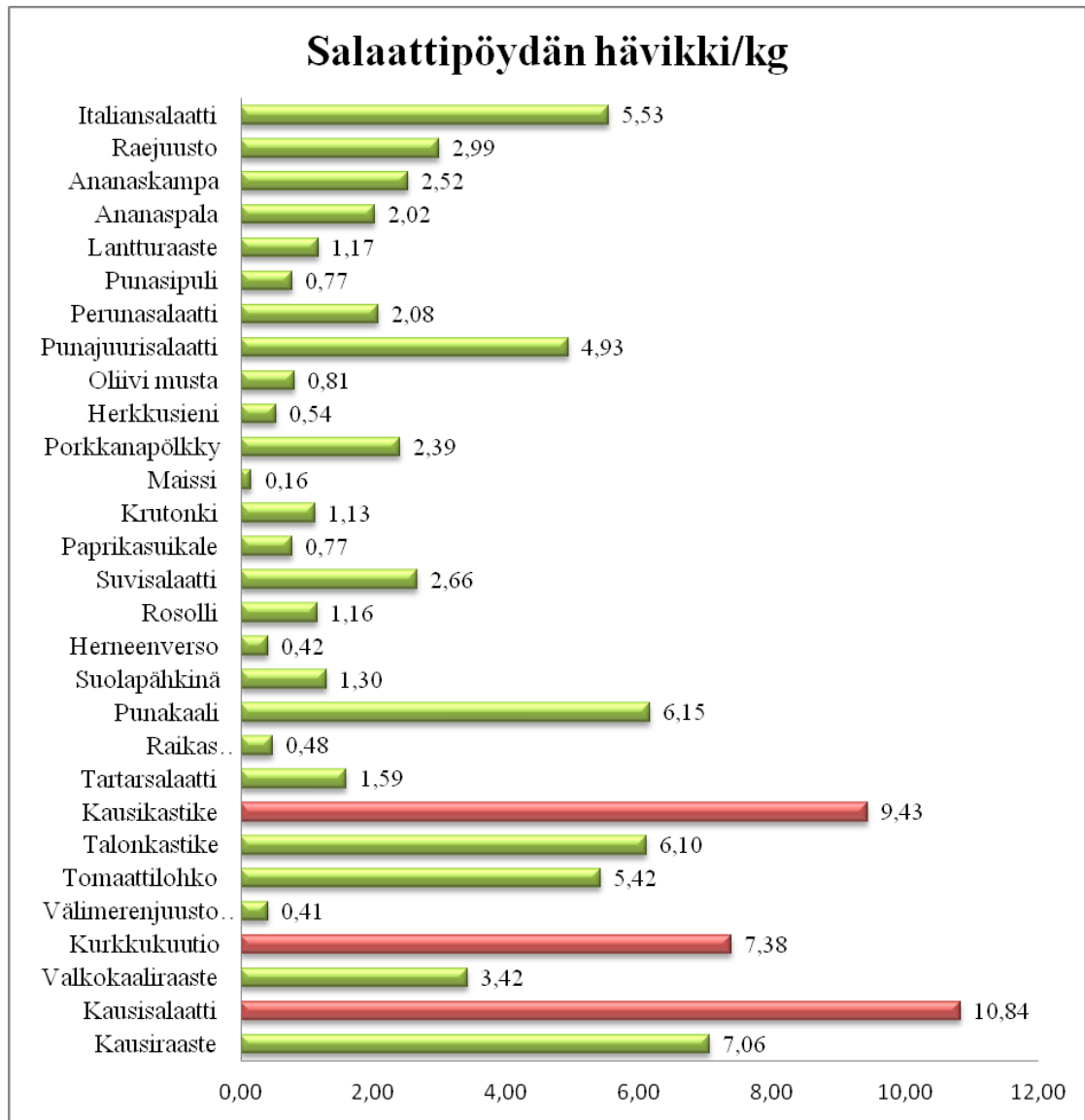
Konvehdit	Raaka-ainehinnat/2 vk	Raaka-ainehinnat/vuosi
Seurannan menekki	XXX €	XXX €
1 konvehti/ruokalailija	XXX €	XXX €
Vohvelit	XXX €	XXX €
1 konvehti/noutopöytä ruokailija	XXX €	XXX €

Salaattipöydän raaka-ainekustannuksiin voidaan vaikuttaa tekemällä erilaisia sekoituksia, kuten tuoretuotteiden, juustojen, säilykkeiden ja pakastetuotteiden kesken. Sekoittamalla kaaliraastetta ja säilykehedelmää, saadaan houkuttelevampi tuote kuin että se olisi pelkkää kaaliraastetta. Näin tuotteen menekki on suurempaa, eikä hävikkiä synny käyttämättömistä tuotteista. Sekoittamalla juustoja tuoretuotteisiin tai itse tehtyihin ruokaisiin salaatteihin, voidaan vaikuttaa juustojen menekkiin ja sitä kautta katteeseen. Tuukkalan, Juvan (Leskinen 2011) ja Pieksämäen (Hänninen 2011) liikennemyymälät ovat kiinnittäneet juustojen käyttöön huomiota keväästä 2011 lähtien. Juvan ja Pieksämäen ABC:llä vaikutetaan salaattipöydän katteeseen muun muassa valmistamalla itse ruokaisia salaatteja, esimerkiksi lounaspöydässä käyttämättä jääneistä raaka-aineista.

Hävikin hallinta

Keittiöhävikin syntymistä estetään, kun käytetään itse tehtyjä salaatteja. Sen seurauksena voidaan jättää valmiit salaattitilaamatta ja tarjotaan asiakkaille itse tehtyjä, maukkaita salaatteja. Ruokaisien salaattien ohjeita on kehitetty itse molemmissa liikennemyymälöissä. Haastatteluissa ilmenneitä katteeseen vaikuttavia toimenpiteitä ovat myös tuoretuotteiden, kuten kurkun ja tomaatin, käytön säännöstely. Tuotteiden tarjoilua pyritään vuorottelemaan salaattipöydässä. (Hänninen 2011; Leskinen 2011.)

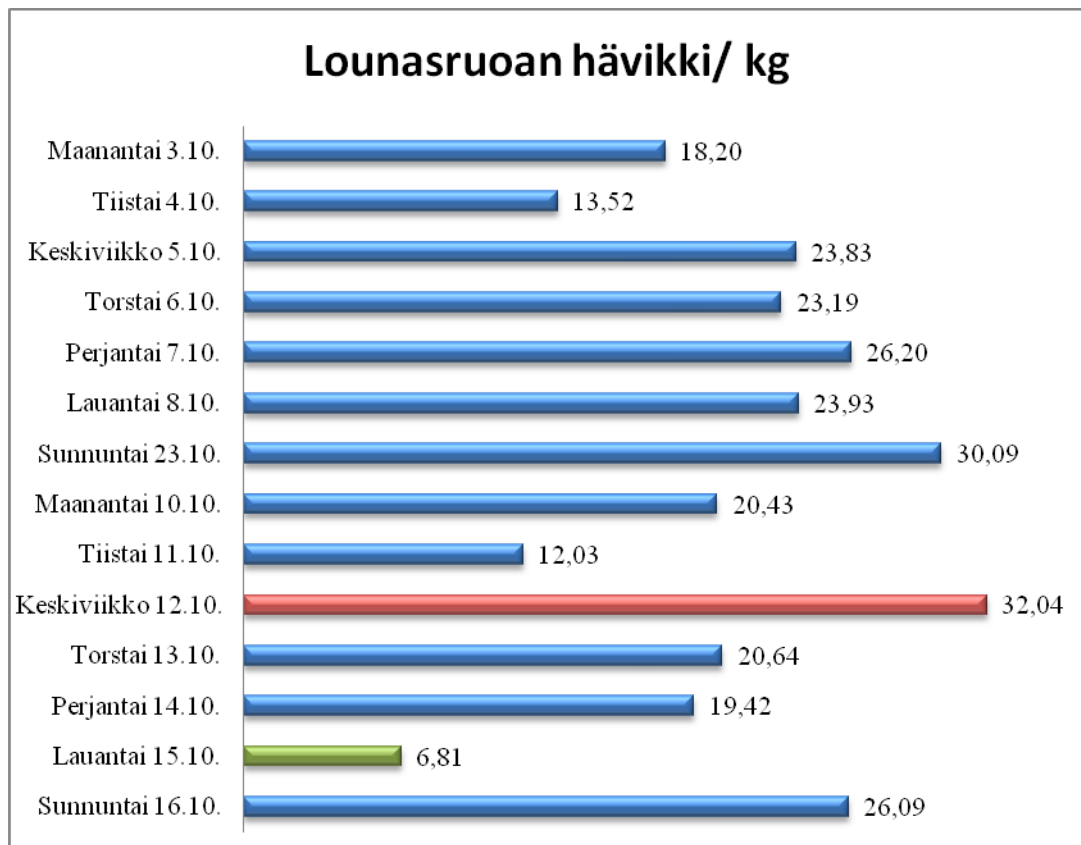
Salaattipöydän hävikin seurannan avulla saatiin selville eniten hävikkiä tuottavat raaka-aineet, joita olivat ABC salaattisekoitus, kausisalaatinkastike ja kurkkukuutio (kuvio 7). Kaiken kaikkiaan salaattipöydästä kertyi 91,6 kg hävikkiä, yhden päivän keskiarvo on 6,69 kg raaka-aineita. Mielestäni salaatinkastikkeen hävikkimäärän suuruuteen vaikuttavat salaattikastikeastiat, jotka sotkeentuvat päivän aikana käyttökelvottomiksi. Ehdotuksena on ottaa käyttöön muoviset kastikepullot, jotka voidaan säilyttää yön yli kylmässä. Positiivisia käyttökokemuksia kastikepulloista tuli esille Juvan ABC:n liikennemyymäläpäällikön (2011) haastattelussa. Salaattipöydän osalta hävikkiä voidaan pienentää vaihtamalla illaksi pienemmät astiat, jotka näyttävät edelleen runsailta vaikka tuotetta on vähemmän tarjolla. Seurannan tulosten perusteella tulisi kiinnittää huomiota etenkin ABC salaattisekoituksen hävikkimäärään. Antti Hänninen (2011) kertoi, että Pieksämäen ABC:llä on otettu tavaksi tehdä päivällä vaihtoastiat illan salaattipöytää varten. Vaihtoastiat ovat kooltaan pienemmät kuin mitä päivällä käytetään ja valmiiksi laitetut tuotteet helpottavat iltavuoron salaattipöydän täyttämistä. Näin voidaan estää myös salaattipöydän liiallista täyttöä illan rauhoittuessa.



KUVIO 7. Salaattipöydän hävikki/kg kahden viikon ajalta.

ABC-ketjuohjaus on kehitellyt uusia ohjeita salaattipöytänsä, joissa jokaiselle päivälle tulee olemaan oma salaattipöytäkartta, jota noudatetaan. Ohjeet astuvat voimaan viimeistään vuoden 2012 alussa. Nykyään jokainen liikennemyymälä on voinut itse koota salaattipöytä-ohjeistuksen (2010b) mukaisen pöydän valikoimakirjassa olevista tuotteista. Mielestäni tämän ohjeistuksen myötä pyritään pitämään salaattipöydän kustannukset kurissa ja vakioituina sekä tarjoamaan asiakkaille ruokaisa ja monipuolinen salaattipöytä. Uuden toimintamallin toteuttaminen vaatii mielestäni henkilökunnalta sitoutumista ja kärsivällisyyttä, etenkin toimipaikoissa, joissa ei ole ennen tehty salaatteja itse. Salaattipöytämallien uudistumisen ja asiakastyytyväisyyden vaikutus katteen olisi mielestäni tärkeä tutkia tulevaisuudessa. (S-ryhmä 2011a.)

Lounasruoasta jäi hävikkiä keskimäärin 21,17 kg/päivä. Alimmillaan hävikin määrä oli 6,81 kg/päivä ja huonoimmillaan 32,04 kg/päivä (kuvio 8). Kahden erillisen päivän hävikkimäärissä on 25,23 kg ero. Lounasruoan valmistuksessa tulisi ottaa huomioon valmistusmäärät ja jaksottaminen. Antti Hännisen (2011) mukaan noutopöydän myyntilukujen tiivis seuraaminen ja lukujen huomioiminen ruoan valmistusmäärissä vähentää keittiöhävikin syntymistä. Ruoan valmistuksen jaksottaminen tarkoittaa, että ruokaa valmistetaan jaksoissa eli ei kaikkea kerralla. Ruoan nopea jäädyttäminen on myös osa jaksottamista, jolloin ruoka voidaan hyödyntää seuraavana päivänä. Haastattelussa ilmeni myös Self Cooking Centereiden monipuolisemman käytön vaikuttavan tehokkuuteen, hävikkiin ja sen myötä katteeseen. Metos Oy:n mukaan Self Cooking Center on täysautomaattinen kypsennyskeskus. Liikennemyymälöissä toteutettavalla koulutuksella voitaisiin varmistaa kypsennyskeskusten koko kapasiteetin hyödyntäminen ja samalla tehostettaisiin työtä, kun kypsennyskeskus kypsentää tuotteen itsenäisesti. Mielestäni pienimuotoisten koulutusten järjestäminen ABC-liikennemyymälöiden keittiössä ylläpitäisi henkilökunnan ammattitaitoa, ammattiyllpeyttä ja kiinnostusta työtä kohtaan.



KUVIO 8. Noutopöydän hävikki/kg kahden viikon ajalta.

Uunien käytön tehokkuudesta päästään havaitsemaan asiaan, valmistusastioiden käyttöön. Usein lounaan pääruokaa valmistetaan GN 1/1-100 -astiassa. 1/1-100 tarkoittaa 530 * 325 * 100 mm kokoista astiaa. Mielestäni pienemmässä astiassa valmistettuna ruoan valmistuksen jaksottamista voidaan toteuttaa paremmin. Lounasajan loppupuolella minimoidaan tarjoiluhävikki valmistamalla pienempiä määriä ruokaa. Lounaan keittiöhävikkiä pyritään minimoimaan Pieksämäen ABC:llä (2011) esivalmistelemalla lounas edellisenä päivänä mahdollisimman pitkälle. Seuraavan päivän lounaalle tarvittavat raaka-aineet kootaan yhdelle vaunulle, jota säilytetään kylmiössä yön yli. Kun tarvittavat aineet ovat vaunulla, voidaan varmistaa ohjeiden mukainen raaka-ainekäyttö sekä taata tilattujen tuotteiden käyttö oikeissa ruoissa. Toisin sanoen estetään varastohävikin syntymistä. Varastohävikin syntymiseen vaikuttaa myös keittiöhenkilökunnan ammattitaito, muun muassa oikeanlaisen varastonkierron toteuttamisessa. Vertaamalla kateseurannassa kirjattuja raaka-aineita ketjun ruoka-ohjeisiin, voitiin havaita pieniä eroavaisuuksia raaka-ainekäytössä. Noutopöydän katteen kannalta olisi tärkeää noudattaa ketjun laatimia ruoka-ohjeita.

Juomien osalta hävikki oli todella vähäistä. Ainoa hävikkiä aiheuttanut juoma oli laktoositon maitojuoma ja sitä kirjattiin hävikkiin ainoastaan 0,2 kg. Kylmälaitteista tarjottavien juomien hävikki pystytään minimoimaan täyttämällä laitteita ainoastaan tuotteen loputtua ja huolehtimalla laitteen lämpötiloista. Leipähävikin määrä oli patongeissa 50 kpl (XXX €) ja ruisleivissä 9 kpl (XXX €). Olen huomionut että, patonkeja voisi leikata vähemmän valmiiksi iltaisin ja ylimääräiset patongit tulisi pakastaa jo hyvissä ajoin myynnin hiljentyessä. Ruisleivät ovat valmiiksi viipaloituja ja näin ollen niitä on helppo ja nopea lisätä pöytään. Hävikkiä voitaisiin pienentää maltillisella esillelaitolla. Leipäpöydässä tuorejuustolevitettä kirjattiin hävikkiin 1,7 kg (XXX €). Määrä ei ole kovinkaan suuri, johtuen asiallisesta kylmäsäilytyksestä sekä hyödynnettävyydestä seuraavana päivänä. Leipäpöydästä jäänyttä margariinia pyritään käyttämään seuraavana päivänä pöydässä tai ruoanvalmistuksessa. Margariinia jäi hävikkiin 0,6 kg, joka on XXX €

Kustannusten hallinta

Kotas (1999) kirjoittaa kirjassaan, että itsepalvelulinjastossa olisi toivottavaa asetella ruokatuotteet esille kannattavalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että paremman kateprosentin omaava tuote laitetaan linjastoon ensimmäiseksi tarjolle. Omien kokemusteni ja havaintojeni perusteella olen samaa mieltä Kotaksen kanssa. Ajatuksena on, että asiakas kokoaa lautaselleen eniten linjaston alkupäässä olevia ruokia. Sama malli pätee mielestäni niin salaattipöydässä, lämpimän ruoan linjastossa kuin juomienkin järjestyksessä. Kotas (1999) mainitsee teoksessaan edellä mainitun tavan toimivan myös lautasannosten tarjoilussa. Tarjoiluhenkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan tilaukseen neuvomalla ja suosittelemalla ruokia, joiden kateprosentti on korkein. Rasan (2011) mukaan mainosten asettelussakin käytetään samaa ajattelutapaa. Tuotteita, joita halutaan myydä eniten, mainostetaan asiakkaalle näkyvämmiin. Lautasen koollakin on merkitystä ruoan menekkiin, koska suurelle lautaselle otetaan paljon ruokaa, josta osa saattaa aiheuttaa lautashävikkiä. Terhi Leskinen (2011) kertoi, että Juvan liikennemyymälän noutopöytälinjastoon on laitettu esille lasten á la carte-lautasia, jotka ovat pienempiä kuin normaalit á la carte-lautaset. Näin asiakas voi valita itselleen sopivan kokoisen lautasen.

Alholan ja Lauslahden (2002, 77) mukaan kannattavuutta voidaan parantaa niin kutsuilla ei-taloudellisilla keinoilla. Tällaisia ovat muun muassa henkilökunnan osaaminen. Henkilökunnan osaamista kuvaa esimerkiksi reseptien noudattaminen. ABC-ketjussa on käytössä lounasruokien reseptipankki, jossa on tarkat ja selkeät ohjeet jokaiselle lounaalla valmistettavalle ruoalle. Noutopöydän katteen kannalta olisi tärkeää, että ohjeita noudatetaan, niin raaka-aineiden kuin määrienkin suhteen. Jos jokainen kokki tekee ruokaa omalla ohjeellaan, ketjun toimipaikkojen noutopöydät eivät ole yhtenäisiä ja ruokiin varatut raaka-aineet saattavat jäädä käyttämättä. Kateseurannan tuloksista voidaan havaita ohjeiden käyttämättömyyttä seurannan aikana tarkkailemalla lomakkeisiin kirjoitettuja raaka-aineita. Raaka-aineiden tulisi olla samat kuin ruokaohjeissa.

Ruokaohjeet tulisi olla helposti kaikkien ulottuvilla keittiössä, jotta kynnys ohjeen käyttämiseen olisi mahdollisimman matala. Kateseurannassa havaittujen puutteiden vuoksi otin ohjekäytännön esille haastatellessani Hännistä ja Leskistä (2011) ja sain

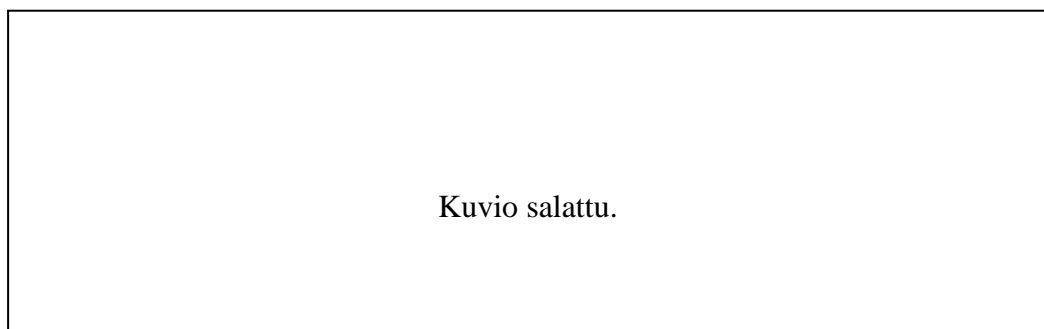
tietooni kaksi eri toimintatapaa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa jokainen lounaskokki tulostaa itselleen päivän ruoka-ohjeet tietokoneelta, reseptipankista. Toinen vaihtoehto on, että keittiön palveluvastaava tulostaa viikon ohjeet kerrallaan ja nitoo ne päiväkohtaisiin nippuihin. Näin ne olisivat helposti lounaskokin käytettävissä. Olisi myös tärkeää, että ohjeita käytettäessä niihin merkittäisiin mahdolliset muutokset tai virheet. Toiminnolla voitaisiin estää usein toistuvat virheet ja informoida ketjuohjausta.

Myynnin lisääminen

Yhtenä katteen parannuskeinona Alholan ja Lauslahden (2002, 72) mukaan pidetään myynnin lisäämistä. Olen käytännön työssä havainnut useiden asiakkaiden arvioivan noutopöydän ulkonäköä ennen ostopäätöksen tekoa. Tästä syystä olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota ruokien koristeluun ja noutopöydän siisteyteen. Myyntiä voidaan yrittää lisätä paremmalla mainonnalla. Mielestäni ABC Tuukkalan sisääntuloaulassa voisi olla ylimääräinen mainos noutopöydästä, niin että asiakas huomaisi heti sisään tullessaan ruokalistan. Mainos tulisi olla helposti näkyvällä paikalla, helposti luettavissa. Kyseisellä mainoksella voitaisiin vaikuttaa asiakkaisiin, joilla ei välttämättä ole aikomusta ruokailla. Nähdessään listalla maukkaita ruokia asiakkaan mieli voi muuttua. Ravintolasalin henkilökunnan ammattitaidolla on myös vaikutus myynnin lisäämiseen ja sitä kautta toiminnan kannattavuuden parantamiseen. Lisämyynnin avulla voidaan kasvattaa toiminnan tulosta.

7.2 Aiemmat kateseurannat

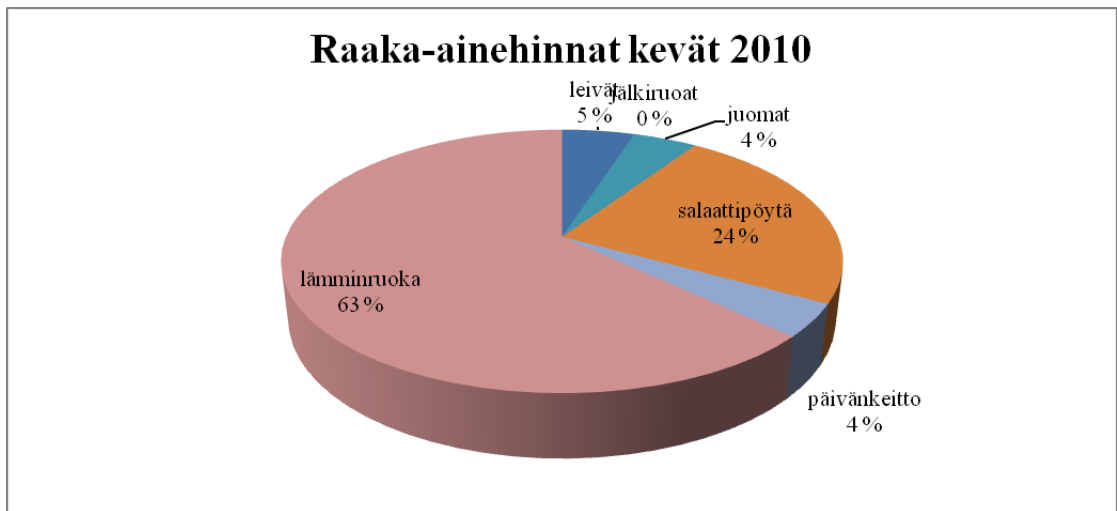
ABC Tuukkalassa vuonna 2010 toteutettu noutopöydän kateseurannan tulokset olivat parempia kuin mitä viimeisimmät tulokset osoittavat (kuvio 9). Positiivisena asiana voidaan huomata kateprosentin parantuminen vuoden 2011 keväästä saman vuoden syksyyn.



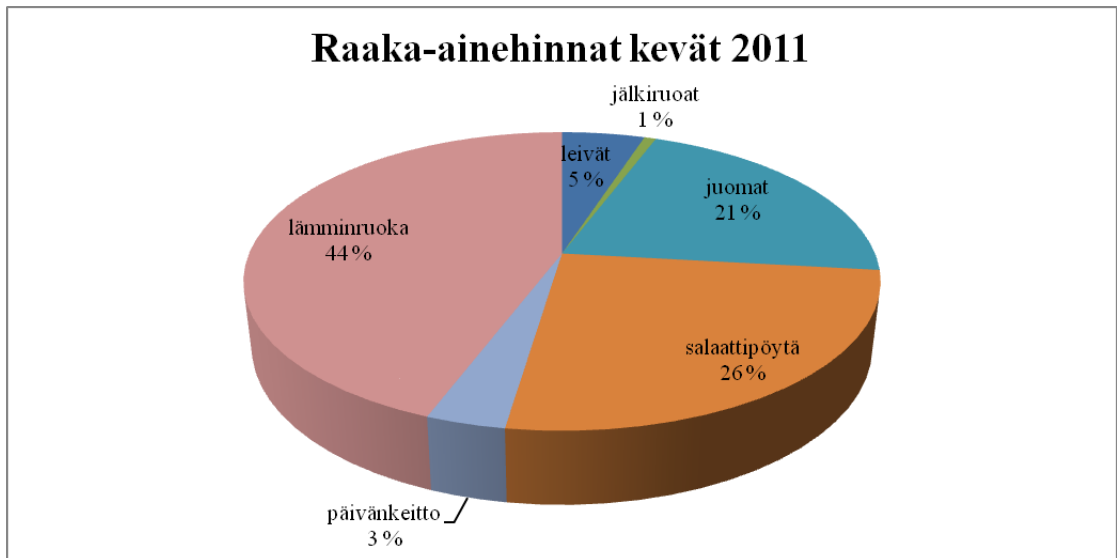
Kuvio salattu.

KUVIO 9. ABC Tuukkalan noutopöydän kateprosentit vuosina 2010-2011.

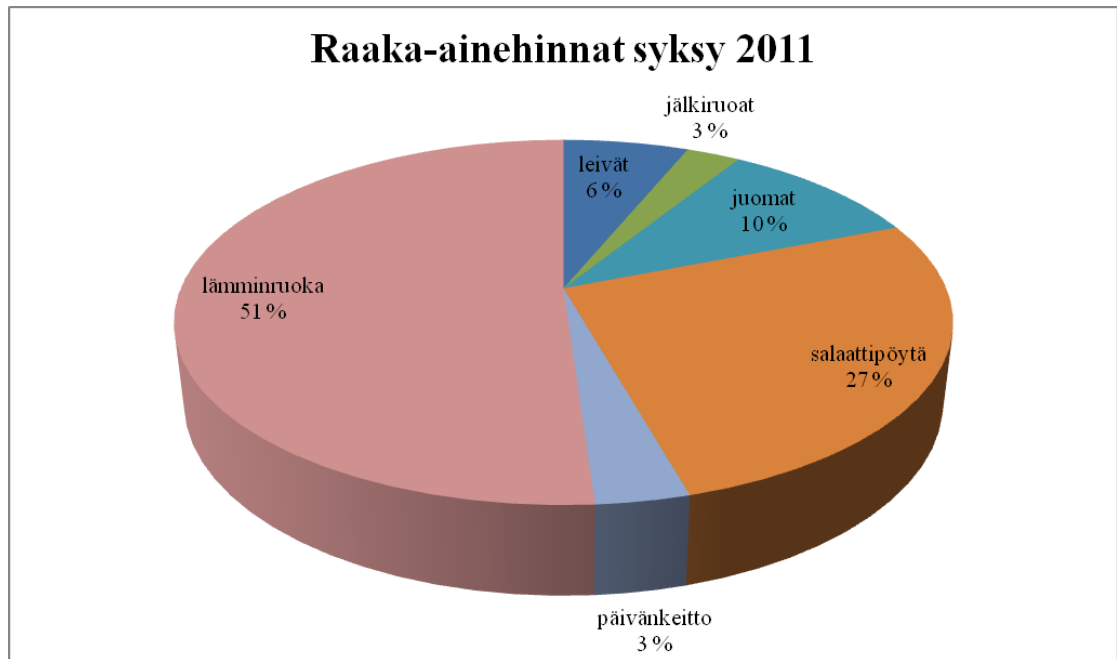
Tarkasteltaessa kateseurantojen raaka-ainehintojen jakautumista, voidaan havaita joitakin eroavaisuuksia. Juomien raaka-ainehintojen osuus kaikista raaka-ainekustannuksista on muuttunut merkittävästi vuodesta 2010 vuoden 2011 kevääseen (kuviot 10 ja 11). Kustannusten nousua on muodostunut 17 prosenttiyksikköä. Opin- näytetyön kateseurannassa juomien raaka-ainehintojen osuus on vähentynyt keväästä 11 prosenttiyksikköä (kuviot 12). Osittain syynä on juomien vähäisempi menekki.



KUVIO 10. Noutopöydän raaka-ainekustannusten osuus kokonaiskustannuksista.

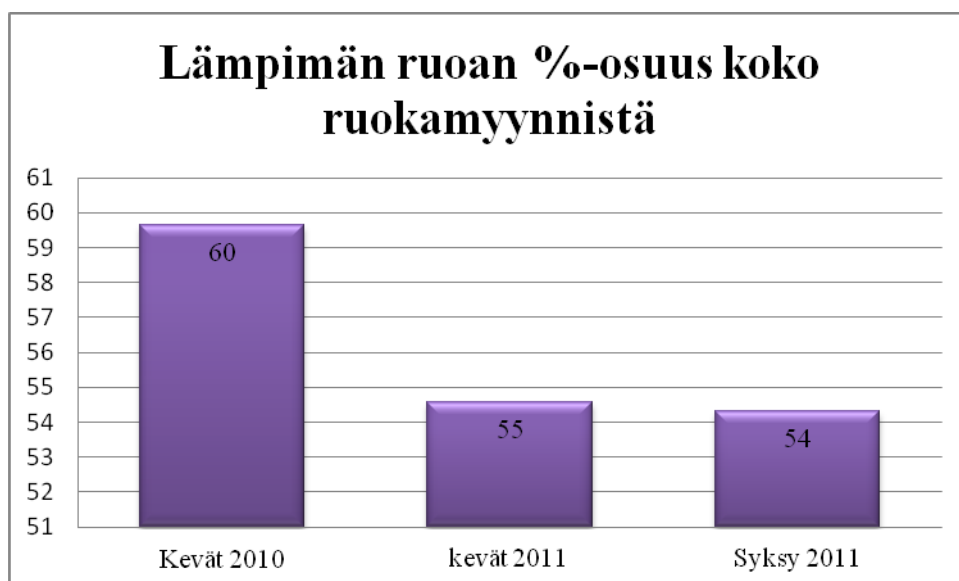


KUVIO 11. Noutopöydän raaka-ainekustannusten osuus kokonaiskustannuksista.

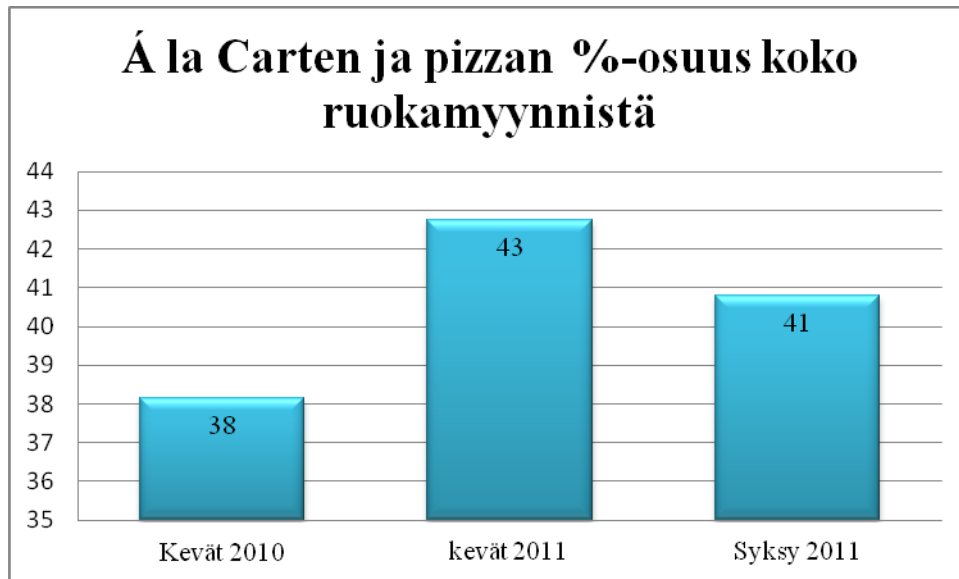


KUVIO 12. Noutopöydän raaka-ainekustannusten osuus kokonaiskustannuksista.

Edellä esityistä kuvioista voidaan havaita myös jälkiruokien kustannusten nousua vuonna 2011 tehtyjen kateseurantojen välillä. Lämpimän ruoan raaka-ainekustannusten osuus on suurin vuonna 2010. Lämpimän ruoan eli noutopöydän myynti on suurinta vuoden 2010 kateseurannan mukaan (kuvio 13). Vuonna 2011 myynti on painottunut enemmän á la carte annoksiin ja pizzoihin (kuvio 14).



KUVIO 13. Lämpimän ruoan osuus koko ruokamyynnistä.



KUVIO 14. À la Carten ja pizzan osuus koko ruokamyynistä.

8 LOPUKSI

Runsaiden lähteiden avulla opinnäytetyölle rakentui vakaa pohja, johon on helppo peilata ABC-ketjun toimintatapoja. Kaksi viikkoa kestävästä kateseurannasta saatiin hyödyllistä tietoa muun muassa katteen suuruudesta ja hävikistä. Seurannan tuloksista ja asiantuntijahaastatteluista saatiin konkreettisia tietoja katetta heikentävien tuotteiden hallinnasta. Edellisten kateseurantojen avulla voitiin verrata edistymistä vuodesta 2010. ABC-liikennemyymälät toimivat kaikki samalla konseptillä, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikissa yksiköissä toimitaan samalla tavalla. Mielestäni uusien toimintatapojen löytäminen edellyttää kontaktia yksiköiden välillä. Tästä syystä oli tärkeää haastatella ja havainnoida Osuuskauppa Suur-Savon muita liikennemyymälöitä. Mielestäni tiiviimpi yhteistyö liikennemyymälöiden välillä auttaisi kehittämään käytännön toimintoja.

Työn luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota kateseurannan tulosten paikkaansa pitävyyteen. Seurannan toteutuksesta vastasi ABC Tuukkalan ravintolan henkilökunta minun opastuksen ja valvonnan tukemana. Kateseurannan tulosten paikkaansa pitävyydellä on merkitystä kateprosentin suuruuteen, esimerkkilaskelmien ja hävikin vertailun tuloksiin.

Tämän prosessin aikana olen vahvistanut osaamistani tieteellisen kirjoittamisen osalta. Lähdekirjallisuuden hyödyntäminen, kateseurannan toteutuksen valvominen ja asiantuntijahaastattelut ovat lisänneet tietotaitoani laskentatoimen ja kannattavuuden seuraamisen osalta. Opinnäytetyö eteni suunnitellun aikataulun mukaan, eikä suunnitelmastakaan juurikaan poikettu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää noutopöydän katteen parannuskeinoja. Katettavan kirjallisuuden, onnistuneen kateseurannan ja mielenkiintoisten asiantuntijahaastattelujen avulla päästiin haluttuun lopputulokseen. Katteen parannuskeinot ovat ABC-liikennemyymälässä hyödynnettäviä toimintatapoja, jotka perustuvat hyviksi havaittuihin toimintoihin, uusiin ideoihin ja laskennallisiin faktoihin. Mielestäni etenkin hävikin seurannalla on vaikutuksia työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapoihin. Seurannasta saatujen tulosten avulla voidaan muistuttaa aiheutuvan hävikin määrästä ja kustannuksista.

Opinnäytetyön toteutusprosessi on ollut alusta alkaen erittäin mielenkiintoinen ja innostava. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, tästä syystä toivonkin työstä olevan hyötyä ABC Tuukkalalle ja muille Osuuskauppa Suur-Savon liikennemyymälöille. Jälkityöstämisehdotuksena haluan esittää uuden ja tarkan kateseurannan toteuttamista vuonna 2012. Seurannan tavoitteena voitaisiin pitää tämän opinnäytetyön kehitysehdotusten toimivuuden tutkimista ABC Tuukkalassa.

Voin tyytyväisenä todeta, että toimeksiantajan kiinnostus opinnäytetyötä kohtaan on ollut aitoa ja kannustavaa. Haluan kiittää Osuuskauppa Suur-Savoa ja liikennemyymäläpäällikkö Petri Seppästä tilaisuudesta toteuttaa opinnäytetyö ABC Tuukkalassa. Kiitokset ABC Tuukkalan henkilökunnalle kateseurannan toteutuksesta.

LÄHTEET

ABC Noutopöytä, 2011. Noutopöytä. WWW-dokumentti.
<http://www.abcasemat.fi/syo-ja-viihdy/noutopoyta>. Päivitetty 2011. Luettu 3.12.2011.

ABC Toimintasuunnitelma, 2011. Vuoden 2012 toiminnan suunnittelu. PDF-tiedosto.
 Päivitetty 8.9.2011. Luettu 6.12.2011.

ABC Tuukkala, 2011. ABC Tuukkala. WWW-dokumentti.
<http://www.abcasemat.fi/verkosto/liikennemyymalat/mikkeli>. Päivitetty 2011. Luettu 28.9.2011.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Alko Oy, 2009. Pieni juhlaopas. PDF-tiedosto.
[www.alko.fi/fi/.../\\$File/Pieni_juhlaopas.pdf](http://www.alko.fi/fi/.../$File/Pieni_juhlaopas.pdf). Päivitetty 6.5.2009. Luettu 9.10.2011.

Gastronorm-astiat, 2008. WWW-dokumentti.
<http://www.gumo.fi/images/products/gnastiat.htm>. Päivitetty 16.1.2008. Luettu 8.11.2011.

Heikkilä, Pekka & Saranpää, Timo 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hänninen, Antti 2011. Haastattelu 7.11.2011. Liikennemyymäläpäällikkö. ABC Piekämäki.

Jalkanen, Lotta & Reinikainen, Anu & Katajajuuri, Juha-Matti & Silvennoinen, Kirsi 2011. Ruokahävikin määrä ja hallinta ravintola-alalla. Elintarvike ja terveys-lehti 3, 56-59.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, Juha & Laitinen, Erkki & Laitinen, Teija & Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kotas, Richard 1999. Management Accounting for Hospitality and Tourism. Cornwall: T.JI Digital.

Lankinen, Heikki 2007. Eurostatin tutkimus: Suomen hotelli- ja ravintola-alan tuottavuus kilpailukykyinen kannattavuus EU-maiden heikoimpia. Vitriini 3, 28-29.

Leskinen, Terhi 2011. Haastattelu 3.11.2011. Liikennemyymäläpäällikkö. ABC Juva.

Metos Oy. SelfCoocingCenter. WWW-tiedosto.
<http://www.metos.com/page.asp?pageid=prods&languageid=FI&groupid=609&prodid=4242010>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.12.2011.

Mäkinen, Irma & Stenbacka, Terttu & Söderström, Werner 2000. Katteella tulosta. Porvoo: WSOY.

Nieminen, Gun Marit 2002. Ravintola-alan laskentatoimi. Helsinki: Restamark.

Pylvänen, Marja 2010. Onko taloudessa liikkumavaraa? WWW-dokumentti.
<http://www.tuottavuusneuvonta.fi/kannattavuus.htm>. Päivitetty 8.4.2010. Luettu 2.11.2011.

Rasa, Minna 2011. Haastattelu 2.12.2011. ABC ryhmäpäällikkö. Osuuskauppa Suur-Savo.

Salo, Päivi 2011. Hävikin hallinta on ammattitaitoa. S-ryhmän ammattilehti 11, 32-33.

Selander, Kai. Mara kannattavuus ja hinnoittelu. PDF -dokumentti. webd.savonia-amk.fi/.../Mara%20kannattavuus%20. Ei päivitystietoa. Luettu 16.1.2012.

Selander, Kai & Valli, Vuokko 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Seppänen, Pekka 2004. Kannattavuus ei aina kannata. WWW-dokumentti.
http://www.talouselama.fi/pelin_henki/kannattavuus+ei+aina+kannata/a163922. Päivitetty 3.9.2004. Luettu 3.11.2011.

Seppänen, Petri 2011. Sähköpostikeskustelu 5.-9.12.2011. Liikennemyymäläpäällikkö. ABC Tuukkala.

S-kanava a. S-ryhmän rakenne. WWW-dokumentti. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.9.2011.

S-kanava b. Osuuskauppa Suur-Savon historia. WWW-dokumentti. <http://www.s-kanava.fi/web/suur-savo/historia>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.9.2011.

S-kanava c. Osuuskauppa Suur-Savo, toimipaikat. WWW-dokumentti. <http://www.s-kanava.fi/web/suur-savo/toimipaikat>. Ei päivitystietoa. Luettu 27.11.2012.

S-ryhmä, 2010a. Sintra: Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa. WWW-dokumentti. Osoite salainen. Päivitetty 7.6.2010. Luettu 4.10. 2011.

S-ryhmä, 2010b. Sintra: Salaattipöydänohjeistus 2010. WWW-dokumentti. Osoite salainen. Päivitetty 7.6.2010. Luettu 4.10.2011.

S-ryhmä, 2011a. Sintra: Salaattipöytäohjeistus. WWW-dokumentti. Osoite salainen. Ei päivitystietoa. Luettu 23.10.2011.

S-ryhmä, 2011b. Sintra: Katelaskurin ohje. WWW-dokumentti. Osoite salainen. Ei päivitystietoa. Luettu 15.9.2011.

Stenbacka, Juha & Mäkinen, Irma & Söderström, Terttu 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Taloussanommat. Taloussanakirja: kustannus. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/katetuotto/0>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.11.2011.

Tirkkonen, Janne 2006. Vähänkin voi olla paljon. MetosUutiset 2, 38-39.

Tomperi, Soile 2003. Kirjanpito ja kannattavuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Verohallinto 2011. Arvonlisäverotus. WWW-dokumentti. http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ ja_ ammatinharjoittaja/Arvonlisaverotus. Päivitetty 24.5.2011. Luettu 15.10.2011.

Vierros, Tuomo 2009. Katetuottolaskenta. WWW-dokumentti. <https://wiki.aalto.fi/display/TU22/5.+Katetuottolaskenta>. Päivitetty 22.1.2009. Luettu 24.11.2011.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kateseuranta

ABC Tuukkala

3.10.-16.10.2011

Sabine Girke

Katteen merkitys

- Katetuottoprosentti kertoo myynnin kannattavuuden eli kuinka paljon toiminnasta jää yritykselle voittoa.
- Jotta liiketoiminta olisi kannattavaa ja jatkuvaa, tuotteiden katetuottoprosentti tuli olla kohdillaan.
- Huolellinen ja ammattitaitoinen työskentely vaikuttaa katteen määrään, kuten hävikin hallinta.

Seurannan tarkoitus on saada selville noutopöydän tämänhetkinen katetuottoprosentti. Seurannasta saatujen tulosten avulla voidaan parantaa toiminnan kannattavuutta eli lisätä myynnistä jäävää voittoa. Kun seurannantulokset on saatu ja kateseurantaohjelmalla analysoitu, voidaan niitä käyttää hyödyksi katteen parantamisessa. Konkreettisia parannusehdotuksia voidaan hyödyntää myös muissa liikennemyymälöissä.

Toteutus

Tekemiini lomakkeisiin kirjataan kaikki klo 10.00-23.45 välisenä aikana tarjolla olleet raaka-aineet ja tuotteet (kiloina, litroina tai kappalemäärinä raaka-aineesta riippuen).

Kahden viikon ajan lomakkeisiin kirjataan:

- ✓ Juomat (ei Novo maitoja eikä mehuja)
- ✓ Leivät ja levitteet (myös gluteenittomat)
- ✓ Salaattipöydän raaka-aineet
- ✓ Lämpimät ruoat

Sabine seuraa varastotilanteen avulla:

- ✓ Novo maitoja
- ✓ Apsi jäätelöitä
- ✓ Jälkiruokakonvehteja
- ✓ Jälkiruokakeksejä
- ✓ Tuoremehuja

Laitettu= Ensimmäisen kerran laitettu

Lisätty= Lisätty päivän aikana

Hävikki= Mitä on heitetty pois

Taulukko 1. Esimerkki täytetystä leipien lomakkeesta.

Abc Mikkeli		Kateseuranta 3.-16.10.2011	
Sunnuntai 16.10.2011			
<i>Leivät ja levitteet</i>			
Raaka-aine	Laitettu (kpl)	Lisätty (kpl)	Hävikki (kpl)
Rouhepatonki	20	6	4
Ruisleipä	4	1	0,5
Näkkileipä	15	-	-
Gluteenitonleipä/viip	2	-	2
Gluteeniton näkkileipä	10	-	1
Oivariini/rasia	2	-	0,5
Levite/rasia	2	-	-

Leipä ja levite- lomakkeeseen on kirjoitettu valmiiksi raaka-aineet, joiden menekkiä ja hävikkiä seurataan.

Taulukko 2. Esimerkki täytetystä lounasruoan lomakkeesta.

<i>Lounas</i>			
Raaka-aine	Laitettu (kg)	Lisätty (kg)	Hävikki (kg)
Pääruoka			6
<i>nakkipala</i>	6	2	
<i>lounasjuures</i>	3	0,5	
<i>paistikastike-aines</i>	0,7	-	

Lomakkeeseen merkataan ruokaan tulevat raaka-aineet (ei pieniä määriä mausteita), hävikki punnitaan lounas-ajan loputtua. Hävikkiä ovat kaikki pois menevät ruoat. Punnitaan erikseen lämpimät ruoat, kasvislisäke, energialisäke ja keitto. Muistetaan taarata astian paino pois.

Taulukko 3. Esimerkki täytetystä salaattipöydän lomakkeesta.

<i>Salaattipöytä</i>			
Raaka-aine	Laitettu (kg)	Lisätty (kg)	Hävikki (kg)
<i>kausisalaatti</i>	<i>1</i>	<i>1+1+1+1</i>	<i>0,7</i>
<i>kausiraaste</i>	<i>2</i>	<i>1+1+1</i>	<i>1</i>
<i>tomaattilohko</i>	<i>2</i>	<i>1+1+1</i>	<i>0,5</i>
<i>punakaali</i>	<i>1</i>	<i>1+1</i>	<i>0,5</i>

Salaatit, leivät, levitteet, kotikalja, piimä ja laktoositon maito kirjataan hävikkiin yöllä salaattipöytää purettaessa. Joitakin tuotteita voidaan käyttää seuraavana päivänä ja ne kirjataan seuraavan aamun lomakkeen kohtaan **laitettu**.

Salaattituotteiden pusseista näkee pussin sisällön painon.

Käytettävät astiat:

Teräsastiat:

- puolikas GN-100
- puolikas GN-150
- puolikas GN-100 reiällinen
- puolikas GN-150 reiällinen

- pitkä GN- 65
- pitkä GN-100
- pitkä GN-150
- pitkä GN- 65 reiällinen
- pitkä GN- 100 reiällinen

Muoviastiat:

- syvä 1/6
- syvä 1/4
- syvä 1/2
- syvä 1/1

- matala 1/6
- matala 1/4
- matala 1/2
- matala 1/1

