



# **KEITTIÖTOIMINNAN ULKOISTAMINEN YRITYS X:SSÄ**

Sakari Savolainen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013  
Hotelli- ja ravintola-ala  
Restonomi

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-ala  
Restonomi

Sakari Savolainen:  
Keittiötoiminnan ulkoistaminen yritys X:ssä

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Huhtikuu 2013

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana on yksityisen hoito- ja hoiva-alan palveluita tarjoava pirkanmaalainen yritys X. Työn tavoitteena on selvittää yrityksen keittiötoimintojen ulkoistamisen vaikutusta yrityksen toimintaan, kannattavuuteen ja tulokseen.

Työn teoriaosuudessa käsitellään keittiötoiminnan prosesseja logistiikan näkökulmasta. Työssä tutustutaan keittiötoiminnan tulologistiikkaan, kuten hankinta- ja ostotoimintaan sekä varastointiin. Prosessilogistiikka käsittelee annos- ja ateriasuunnittelua, hinnoittelua sekä ruoanvalmistusta. Menologiikassa käydään läpi palvelun suunnittelua sekä asiakaspalvelua. Teoriaosuudessa käsitellään myös keittiötoiminnan kannattavuutta ja erilaisia seurantamenetelmiä sekä työn ulkoistamista yleisellä tasolla. Ulkoistamisen teoriaosuudessa käsitellään ulkoistamisen syitä ja riskejä sekä perehdytään ulkoistamisprosessin vaiheisiin.

Työn tutkimusosuudessa käsitellään yritys X:n keittiötoimintoja ennen ulkoistamista sekä ulkoistamisen jälkeen. Ulkoistamisprosessin kannattavuutta, tuloista sekä toimintaa vertaillaan yritys X:ltä saatujen asiakirjojen pohjalta. Vertailussa käytettiin tuloslaskelmia edelliseltä tilikaudelta 1.1.2012–31.12.2012 sekä ulkoistamisen jälkeiseltä ajalta 1.2.2013–31.3.2013. Tuloslaskelmien lisäksi käytettävissä oli yrityksen teettämät kustannusarviot keittiötoiminnan hinnoittelusta, joita käytettiin pohjana ulkoistamisprosessissa. Yritys X:n yrittäjä on ollut tiiviisti mukana toiminnan arvioinnissa ja muutosten vertailussa.

Saatujen vertailutulosten pohjalta voitiin todeta, että ulkoistamisprosessi nosti ruokapalvelun kustannuksia noin 12 prosenttia. Palvelua koskevan kustannusten nousun myötä yrityksen omat hankinnat kuitenkin laskivat ja siten tasoittivat kuluja. Yrityksen toteuttama työtehtävien uudelleenjärjestäminen ei lisännyt palkkakustannuksia, vaan ne pystyttiin toteuttamaan samansuuruisella henkilöstöllä. Prosessin jälkeen yrityksen toiminta on selkeytynyt ja ruoanvalmistukseen ja sen prosesseihin tarvitaan tulevaisuudessa vähemmän aikaa, joka voidaan käyttää ydinosaamisen eli hoitopalvelujen toteuttamiseen.

Vaikka ulkoistamisella oli lievästi negatiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen, on prosessi ollut järkevä ratkaisu. Prosessin jälkeen yritys pystyy keskittymään ydinosaamiseensa ja on valmis maksamaan hyvästä laadusta myös tulevaisuudessa.

---

Asiasanat: keittiötoiminta, ulkoistaminen, kannattavuus, tulos

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

SAVOLAINEN, SAKARI:  
Outsourcing Kitchen Functions in Company X

Bachelor's thesis 45 pages  
April 2013

---

This thesis was conducted as an assignment for a private nursing and care company operating in Pirkanmaa region. The aim of the study was to examine the consequences of outsourcing the kitchen functions, and how it affects the operations, the cost-effectiveness, and the profitability of the company.

The theoretical part of the thesis covered the processes of the kitchen operations from a logistical point of view. Incoming logistics represents operations such as procurement, purchases and managing the storage, while process logistics explains the fundamentals of planning the menus and single dishes, as well as pricing and preparation processes related to it. Outbound logistics describes the process of service planning and customer service. The final part of the theory section is dedicated for finding the reasons and risks of outsourcing, besides presenting the altering phases of the whole process.

The study charted the kitchen functions of company X before and after the outsourcing process. The cost-effectiveness, profitability, and operations are compared between these periods of time based on the documents provided by the company. The documents included profit and loss statements from the past fiscal year (1<sup>st</sup> of January – 31<sup>st</sup> of December 2012) and the statement after the fiscal year when the outsourcing process took place (1<sup>st</sup> of February – 31<sup>st</sup> of December 2013). In addition to the mentioned statements, the expense estimations of pricing the outsourced kitchen functions, commissioned by the company, were available to be utilised in the study. The entrepreneur and the owner of company X has been heavily involved in monitoring, evaluating and comparing the achieved changes.

The results indicated that the expenses of the kitchen operations had increased by 12 percent after the outsourcing. However, the amount of money spent to this bought service lowered the company investments and procurement level and therefore balanced the final outcome. The rearrangement of work tasks did not affect the wage expenses as an increasing factor; in fact, they were able to be carried out with the equal number of personnel as earlier. After the outsourcing, the company has had more time to execute and focus on its core business, which is nursing and providing care to its customers.

Even though the outsourcing had a slightly negative effect to the profitability of the company, overall the process has been a reasonable solution. Now when the company can focus on its core competences, it is more willing to pay to guarantee better foodservice to the customers.

---

Key words: kitchen functions, outsourcing, cost-effectiveness, profit

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	RUOKATUOTANTO PROSESSINA.....	6
2.1	Tulologistiikka.....	7
2.1.1	Hankintatoimi.....	7
2.1.2	Ostotoiminta.....	8
2.1.3	Varastointi ja tavaroiden vastaanotto.....	9
2.2	Prosessilogistiikka.....	10
2.2.1	Annos- ja ateriasuunnittelu.....	11
2.2.2	Hinnoittelu.....	13
2.2.3	Raaka-aineiden esikäsitteily.....	14
2.2.4	Ruoanvalmistus.....	16
2.3	Menologistiikka.....	17
2.3.1	Palvelun suunnittelu.....	18
2.3.2	Asiakaspalvelu.....	18
2.4	Kannattavuus ja seuranta.....	20
3	ULKOISTAMINEN.....	23
3.1	Ulkoistamisen syyt.....	24
3.2	Ulkoistamisen riskit.....	25
3.3	Ulkoistamisen prosessi.....	26
3.3.1	Valmistelu.....	27
3.3.2	Tarjousprosessi.....	28
3.3.3	Sopimusneuvottelut.....	30
3.3.4	Haltuunotto ja käynnistys.....	31
3.3.5	Hallinnointi ja kehittäminen.....	32
4	CASE YRITYS X.....	33
4.1	Nykytila.....	33
4.2	Keittiötoimintojen ulkoistaminen.....	37
4.3	Vertailu.....	39
4.3.1	Tunnuslukujen vertailu.....	39
4.3.2	Toiminnan vertailu.....	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET.....	47
	Liite 1. Yritys X:n tuloslaskelmat.....	47

## 1 JOHDANTO

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, kuinka yritys X:n keittiötoiminnan ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan, tulokseen ja kannattavuuteen.

Idea aiheeseen syntyi keskustelun yhteydessä kun kävi ilmi, että nykyisessä toiminnassa olisi parannettavaa. Aihe on myös mielenkiintoinen siksi, että työn avulla voidaan kehittää oman perheen sisällä olevan yrityksen toimintaa ja saada se mahdollisimman taloudelliseksi ja toimivaksi. Työn aihe muuttui kesken prosessin, koska suunniteltu ulkoistaminen toteutui jo tätä työtä tehdessä. Lopullinen aihe vaihdettiin kannattavuuden ja tulosten seurantaan.

Työni tehdään yritys X:lle, joka on yksityinen hoito- ja hoiva-alan palveluita tarjoava yritys Pirkanmaalla, joka on perustettu vuonna 2000. Yritys tuottaa kuntouttavaa palveluasumista, sekä tuettua asumista eri-ikäisille mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Toiminnan periaatteina ovat ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus, kodinomaisuus, turvallisuus sekä yhteisöllisyys ja terveyden edistäminen.

Työn teoriaosuudessa käsitellään ruokatuotantoa prosessina, mikä pitää sisällään tuotteisiin liittyvät vaiheet aina niiden suunnittelusta valmistukseen ja myynnistä seurantaan ja kannattavuuden arviointiin. Työssä käsitellään myös ulkoistamisen teoriaa, sen syitä ja riskejä sekä ulkoistamisen prosessin vaiheita.

Tutkimusosuudessa käsitellään yrityksen tilaa ennen ulkoistamista, ulkoistamisen syitä sekä sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Keittiötoiminnan ulkoistamisen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen mitataan tuloslaskelmasta ja yrityksen teettämistä laskelmista saatavilla tunnusluvuilla ja vertaamalla niitä ulkoistamista edeltävään tilikauteen. Yrityksen toimintaa koskevia muutoksia vertaillaan henkilöhaastatteluiden pohjalta.

Työssä on käytetty lähteenä kirjojen ja Internetin lisäksi henkilöhaastatteluita sekä yritys X:ltä saatuja asiakirjoja, kuten tuloslaskelmia sekä laatukäsikirjaa.

## 2 RUOKATUOTANTO PROSESSINA

Ruokatuotantoprosessi on laaja käsite ja se kattaa kaiken ruoan tuotantoon liittyvän toiminnan aina raaka-aineiden kasvatuksesta asiakkaan loppupalautteeseen asti. Prosessin lähtökohtana on aina asiakas, joka saa hänelle suunnitellun ja toteutetun lopputuloksen. (Heikkinen 1995, 27)

Hackman Oy ja Savonia Kehitys ovat ruokatuotantoa selvitettyään jakaneet prosessin kolmeen eri logistiikkaosa-alueeseen eli materiaalivirtojen ohjausjärjestelmään. Logistiikan tarkoituksena on huolehtia yrityksen sisäisen toiminnan sujuvuudesta kokonaisvaltaisesti. Logistiikassa huolehditaan tiedon, rahan ja materiaalien liikkeistä eri toimintojen välillä. Prosessi on jaettu kolmeen ydinprosessiin sekä tarvittaviin alaprosesseihin (taulukko 1). Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä toimintaa tukevia osaluokkia jotka kulkevat läpi koko organisaation. Ruokatuotannossa tyypillisimmät prosessit ovat tulo-, prosessi- ja menologistiikat. Alaprosesseilla tarkoitetaan ydinprosessien osia ja myös ne voidaan jakaa edelleen pienempiin osiin. (Heikkinen 1995, 9-27; Hämeen ammattikorkeakoulu 2012)

TAULUKKO 1. Ruokatuotantoprosessi (Heikkinen 1995, 28)

RUOKATUOTANTOPROSESSI	
PROSESSIT	ALAPROSESSIT
1. Tulologistiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankintatoimi</li> <li>• Hankintamenetelmien suunnittelu</li> <li>• Elintarvikehankinnat</li> <li>• Raaka-aineiden tilaaminen</li> <li>• Varastointi</li> </ul>
2. Prosessilogistiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruoanvalmistus</li> <li>• Ruokalistan suunnittelu</li> <li>• Raaka-aineiden esikäsittely ja valmistus eri vaiheissa</li> </ul>
3. Menologistiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelujärjestelmän suunnittelu</li> <li>• Ruoan tarjoilu, annostelu ja rahastus</li> </ul>

Tuoretuotteita käsiteltäessä hävikkiä syntyy aina ja sillä on vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Hävikkiä syntyy jo tavaroiden hankintavaiheessa, esimerkiksi ostoissa tapahtuvana virheenä. Tuotteiden kuljetuksessa ja vastaanotossa hävikkiä syntyy

esimerkiksi tuotteiden liian kovakouraisesta käsittelystä tai tuotteiden huonosta tarkastamisesta, jolloin otetaan vastaan tuotteita, jotka eivät täytä asetettuja laatuvaatimuksia. Edellisen lisäksi hävikkiä syntyy ruoanvalmistuksen eri vaiheissa, kuten esikäsitelyssä, valmistuksessa ja kypsennyksessä. Hävikkiä lisää henkilökunnan välinpitämätön ruokien ja raaka-aineiden käsittely. (Kotimaiset kasvikset ry 2012; Määttä, Nuutila & Saranpää 2008, 71)

## **2.1 Tulologistiikka**

Tulologistiikalla tarkoitetaan yritykseen hankittavien materiaalien virtaa. Materiaalivirta voi pitää sisällään raaka-aineita, osia, puolivalmisteita, valmiita tuotteita ja tuotantoon kuulumattomia materiaaleja. Tulologistiikkaan sisältyvät tavaroiden hankintaan liittyvät toimet, kuten hankintamenetelmien suunnittelu, elintarvikkeiden ja raaka-aineiden tilaaminen, tavaran vastaanotto ja varastointi sekä niiden valvonta. (Mikkonen 2011, 8)

### **2.1.1 Hankintatoimi**

Hankintatoimi on tulologistiikan tärkein kannattavuuteen ja tuottavuuteen vaikuttava osa-alue ja sillä käsitetään yrityksen ulkopuolisia hankintoja. Perustarkoitus on tuottaa lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Hankintatoimen perustana tulee olla yrityksen liike- ja toimintaidea, asiakkaiden kysyntä sekä taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Hyvin tärkeitä osa-alueita hankintatoimeen liittyen ovat esimerkiksi hankintapolitiikan selvittäminen ja suunnittelu, tuotteiden ja palveluiden hankinnan sekä ostotoimen suunnittelu, toimittajien valinta ja kilpailutus sekä varastoinnin suunnittelu ja ylläpito. (Mikkonen 2011, 8; Ritvanen & Koivisto 2007, 31; Lehtinen, Peltonen & Talvinen 2007, 125; Heikkinen 1995, 29)

Tärkeimpiä hankintatoimeen liittyviä tehtäviä ovat ostotarpeen määrittäminen sekä hankintalähteiden etsimiseen liittyvät toimenpiteet. Ostotarpeen määrittämiseen sisältyvät raaka-aineiden ja materiaalien määrien arviointi sekä hankintatiheyden määrittäminen. Hankintalähteiden etsimiseen liittyvät toimenpiteet ovat:

- toimittajien etsiminen ja kilpailuttaminen

- hinta- ja sopimusneuvottelut
- hankintatapojen valitseminen
- ostobudjetointi
- maksuliikenteestä sopiminen
- ohjeistuksen laatiminen ostajalle
- kustannusseuranta ja raportointi.

Kokonaisvastuu edellisistä toiminnoista kuuluu yleensä määrättyllä vastuuhenkilöllä, vaikkakin hankintojen kehittämiseen ja toteuttamiseen vaikuttaa jokainen henkilöstön jäsen. (Ritvanen ym. 2007, 32; Lehtinen ym. 2007, 125; Heikkinen 1995, 29)

Ostoista tulee myös laatia opas, josta tulee selvittää tavarantoimittajat ja heidän yhteystietonsa sekä eri tilauksiin liittyvät yksityiskohdat, kuten tilaus ja toimitusehdot. Opas on tärkeä, sillä ostoista vastaava henkilö voi olla estynyt pääsemään työpaikalle esimerkiksi sairaustapauksen vuoksi, jolloin tilaukset hoitaa esimerkiksi vuorossa oleva kokki tai vuoropäällikkö. (Lehtinen ym. 2007, 125-126)

### **2.1.2 Ostotoiminta**

Ostotoiminnan päätehtävänä on jokapäiväisten ostojen lisäksi raaka-aineiden kustannusten vähentäminen, ostotoiminnan jatkuva kehittäminen sekä halutun palvelutason ylläpitäminen. Ostojen tehokkuuteen on syytä kiinnittää huomiota, koska yritysten hankkimien tuotteiden ja palveluiden osuus liikevaihdosta on noin 70-75 prosenttia. Hankintojen osuus luonnollisesti vaihtelee yrityksen toimialan ja koon mukaan. (Lehtinen ym. 2007 125; Heikkinen 1995, 30)

Hankinnat voidaan toteuttaa joko keskitetysti tai hajautetusti. Yleistä on, että keskitettyä hankintaa käyttävät ketjuravintolat ja kunnat, kun taas hajautettua hankintaa käyttävät pienemmät yksiköt. Suurille yksiköille ja ketjuille keskitetty hankinta on parempi vaihtoehto, koska se mahdollistaa yhteishankinnat sekä hankinta- ja ostorekaiden perustamisen. Keskitettyä järjestelmää käyttävät yritykset pyrkivät tekemään sopimukset pidempiaikaisemmiksi, kuin hajautettua järjestelmää käyttävät. Hajautetulle järjestelmälle onkin tyypillistä pienet hankintaerät, kertaostot sekä suoraostos. (Lehtinen ym. 2007, 125)



Suoritettavat ostot voivat olla reaktiivisia eli reagoivia tai proaktiivisia eli ennakoivia. Kuten liiketoiminnassa yleensä, myös ostotoiminnassa tulisi toimintaa pyrkiä mieluummin ennakoimaan kuin reagoimaan siihen. Reaktiivisella toiminnalla tarkoitetaan tilanteisiin reagoimista silloin kun ne tapahtuvat, mutta usein silloin on jo liian myöhäistä vaikuttaa asioihin. Toisin kuin reaktiivinen ostaminen, proaktiivinen ostaminen perustuu arvonluomiseen. Proaktiivinen ostaminen pyrkii vähentämään varastojen sekä toimittajien määrää. Varastojen vähentäminen perustuu siihen, ettei ole tarkoituksenmukaista hankkia tavaraa yritykseen, jolle ei ole kysyntää jo tiedossa. (Lehtinen ym. 2007, 109-110)

### **2.1.3 Varastointi ja tavaroiden vastaanotto**

Varastoinnin tarkoituksena on tasoittaa tavaran saatavuudessa esiintyviä aika- ja paikkaeroja. Elintarvikkeita varastoidessa tarvitaan monenlaisia varastoja, kuten kylmä- ja viileävarastoja, kuivavarastoja, pakastevarastot, sekä erityisille raaka-aineille, kuten kalalle ja lihalle tarkoitettuja varastoja. Valmiit tuotteet ja raaka-aineet tulisi järjestellä siten, etteivät ristikontaminaatiota eli saastumista pääse tapahtumaan. Varastoinnissa on tärkeää noudattaa tuotekohtaisia varastointilämpötiloja. (Ritvanen ym. 2007, 34; Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2012)

Jotta varastotoiminta olisi tuloksellista, ovat seuraavien asioiden noudattaminen tärkeää:

- tavaroiden nopea vastaanotto ja käsittely
- varastotilojen tehokas käyttö
- varastojen nopea kierto
- first in – first out (FIFO) -menetelmän noudattaminen
- varastokirjanpito
- varastojen jatkuva hoito ja tarkkailu
- hävikin valvonta (Ritvanen ym. 2007, 34; Heikkinen 1995, 30-31; Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2012)

FIFO – menetelmä tarkoittaa vanhimmat ensin periaatetta, jossa tuotteet järjestetään varastoon pakkausmerkintöjen mukaan siten, että vanhimmat tuotteet tulevat ensin käytetyksi (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2012).

Tuotteiden varastoinnilla on osansa myös omavalvonnassa. Sekä kylmäsäilytystiloissa että pakastesäilytystiloissa tulee olla lämpömittarit, sekä järjestelmä jolla lämpötiloja seurataan säännöllisesti. Lämpötilakirjaukset tulee sisällyttää omavalvontaan ja niitä tulee säilyttää vuoden ajan. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2012)

Tärkeä osa varastointia on tuotteiden vastaanotto. Vastaanotettaessa uutta tavarantoimitusta, tulee tuotteiden mukana tuleva lähetyslista aina tarkastaa. Mikäli lähetyslista ei vastaa saatuja tuotteita, on asiasta lähetettävä välittömästi reklamaatio tavarantoimittajalle. Tuotteiden vieminen varastoihin tulisi toteuttaa mahdollisimman nopeasti. Etenkin kylmässä säilytettävät tuotteet tulisi saada nopeasti niille tarkoitettuun varastoon, ettei tuotteiden kylmäketju pääse katkeamaan ja näin ollen tuotteiden säilyvyysaika lyhenemään. Myös tuotteiden laadun aistinvarainen arviointi sekä pakkausmerkintöjen tarkistaminen on vastaanottovaiheessa tärkeää, halutun laadun varmistamiseksi. Lähetyslistat säilytetään niille varatussa kansiossa, jotta niitä voidaan tarvittaessa verrata saapuviin laskuihin ja näin ollen varmistaa sovitut hinnat. (Lehtinen ym. 2007, 136-137; Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2012)

## **2.2 Prosessilogistiikka**

Prosessilogistiikalla tarkoitetaan koko ruoanvalmistusprosessia. Prosessin tarkoitus on tuottaa ravitsevaa, hygieenisesti tuotettua ja maittavaa ruokaa asiakkaille. Ruoanvalmistus on edelleen pääasiallisesti ainutlaatuinen tapahtuma, mutta etenkin suurissa yksiköissä on ruoanvalmistus muuttumassa luonteeltaan prosessimaisemmaksi, teollisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi. (Heikkinen 1995, 36)

Etenkin suurten keittiöiden ruokatuotanto on kehittynyt teollisempaan ja suurtuotantomaiseen suuntaan. Kehitystä on edesauttanut nykyiset raaka-aineet, joita on saatavilla pidemmälle prosessoituna, jolloin ravintolan oma esikäsitteilytyö vähenee ja näin ollen myös prosessiin käytettävä aika lyhenee. Työn tehokkuuteen vaikuttavat myös kehittyneemmät laitteet ja se, että prosesseja suunnitellaan tehokkaammin ja siihen käytetään enemmän aikaa. Yleisesti ottaen kaikki keittiöt ovat tulleet asiakasystävällisemmiksi, mikä näkyy etenkin lisääntyneenä seuranta-, suunnittelu- ja markkinointitehtävinä. (Heikkinen 1995, 36-37)

### 2.2.1 Annos- ja ateriasuunnittelu

Annos- ja ateriasuunnittelu on yksi tärkeimmistä ruokapalveluita tuottavan yrityksen suunnittelukohteista. Suunnittelun tulisi tukea yrityksen liikeideaa, toiminta-ajatusta sekä arvoja. Annos- ja ateriasuunnittelu kuuluu yleensä myös oleellisesti kokin tehtäviin ja siinä punnitaan kokin ammattitaitoa, koska suunnittelutyössä tulee ottaa huomioon kaikki toimintaan vaikuttavat seikat. Tärkeää suunnittelussa on katetuotto, jossa huomioidaan raaka-ainekustannusten lisäksi annoksen valmistukseen liittyvät työkustannukset. (Lehtinen ym. 2007, 86; Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Mustonen, Niskanen, Pettilä, Salmi & Viitala 2002, 132)

Jotta ruokavaliosta saadaan toteutettua terveellinen ja oikeaoppinen, edellyttää se perustietoa ravintoaineista. Kokilla tulee olla monipuolista tietoa siitä, mistä ruoka-aineista ravintoaineita saadaan. Jotta kokki voi valmistaa monipuolista, terveellistä ja vaihtelevaa ruokaa, tulee hänellä olla tietoa raaka-aineiden oikeaoppisesta säilytyksestä ja käsittelystä. Hyvässä ruokavaliossa ruoanvalmistus on toteutettu hygieenisesti ja ruoka-aineita käytetään monipuolisesti ja tasapainoisesti. Nykyisin Suomessa on satojatuhansia ihmisiä, jotka noudattavat jotakin erityisruokavaliota, mikä vaikuttaa suuresti myös raaka-aineiden valintaan sekä käyttöön. (Lehtinen ym. 2007, 86-87)

Annos- ja ateriasuunnittelua voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta, mutta asiakkaiden tarpeet on jokaisessa tapauksessa otettava huomioon. Asiakkaiden tarpeet tulee selvittää, koska tarpeet ovat hyvin erilaiset verrattaessa esimerkiksi päiväkotien ja à la carte ravintolan asiakkaita. (Lehtinen ym. 2007, 87)

Asiakkaiden jako kahteen ryhmään voidaan tehdä karkeasti sen perusteella, voivatko he vaikuttaa ruoka-annokseensa vai eivät:

1. Ensimmäinen ryhmä on asiakkaat, jotka eivät voi valita ruoka-annoksiaan. Esimerkki paikkoja ovat vaikkapa sairaalat, koulut, päiväkodit, armeija sekä vankilat. Näissä paikoissa valikoima on suppea, vaikkakin erityisruokavaliot ja uskonnot otetaan toki huomioon. Ruoanvalmistukseen asetetut määrärahat ovat tiukat ja vastuu ruoan terveellisyydestä on keittiön vastuulla. Tässä tapauksessa

ruokalistasuunnittelun lähtökohdat ovat asiakkaan tarpeen lisäksi terveellisyys sekä taloudellisuus.

2. Toinen ryhmä on asiakkaat, jotka maksavat itse ruoastaan. Näitä paikkoja ovat esimerkiksi toimipaikkaruokalot, ravintolat ja muut liiketaloudellisesti toimivat yksiköt. Verrattuna ensimmäiseen ryhmään asiakkaiden lähtökohdat ruokaluun ovat hyvin erilaiset. Asiakas voi olla nauttimassa esimerkiksi juhla-ateriaa jolloin terveellisyys ei välttämättä ole niin tärkeää, kuin päivittäin lounaalla käyvälle asiakkaalle. Kuitenkin mikäli ravintolalle asiakaskuntaa, jotka käyvät ravintolassa päivittäin tulisi osa ruokalistasta suunnitella ravitsemussuositusten mukaisesti, jolloin lopullinen vastuu ravitsevuudesta jää asiakkaalle. (Lehtinen ym. 2007, 87-88)

Seuraavassa luettelossa on asioita, joiden perusteella annos- ja ateriasuunnittelu voidaan aloittaa:

1. Kohderyhmä
2. Vakiintunut tapa, vakioateriat
3. Ravinto- ja ruoka-aineopilliset periaatteet, ravitsemussuositukset
4. Käytettävä rahasumma
5. Fyysiset mahdollisuudet
6. Henkilökunta
7. Raaka-aineiden käsittelyn monipuolisuus
8. Makujen yhdistäminen
9. Vuodenajat, sesongit
10. Ruokalistaterminologia
11. Pitkän aikavälin suunnitelma (Lehtinen ym. 2007, 88)

Annos- ja ateriasuunnittelussa tulee tietää kohderyhmät, joille tuotteita suunnitellaan. Vakioaterioilla tarkoitetaan ruokailun ajankohtaa. Annossuunnitteluun vaikuttaa oleellisesti tieto siitä, onko suunniteltava ateria aamiainen vai esimerkiksi illallinen. Ravinto- ja ruoka-ainepilliset periaatteet sekä ravitsemussuositukset käsittävät tietoa ruoan sisällöstä, kuten energiamäärästä ja suositusten mukaisesta ravinnonsaannista. Käytettävä rahasumma eli paljonko annoksiin budjetoidaan, muodostuu raaka-

ainekustannuksista, toimintakuluista sekä palkoista. Fyysiset mahdollisuudet tarkoittavat olosuhteita ja laitteita, joissa ruoanvalmistus tapahtuu. Annossuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös henkilökunnan ammattitaito, riittävyys ja organisointi. Raaka-aineiden käsittelyn monipuolisuutta ajateltaessa tulee miettiä, kuinka paljon käytetään puolivalmisteita ja kuinka paljon tehdään itse. Tähän vaikuttaa osaltaan myös henkilöstön ammattitaito ja riittävyys. Vuodenajat ja sesongit tuovat haasteen, sekä toisaalta mahdollisuuden erilaisten raaka-aineiden saatavuuteen ja käyttöön. Ruokalistaterminologiaan kuuluu ruokalistan oikeakielisyyden lisäksi ruokien oikea gastronominen järjestys ruokalistalla. Pitkällä aikavälillä suunnitelmaan kuuluu annosten standardisoiminen sekä toiminnan seuraaminen. (Lehtinen ym. 2007, 88)

Suunnitelluista annoksista muodostuva ruokalista on tärkeä myyntilistä asiakkaalle. Ruokalistalla annokset luetellaan hinnoiteltuna tietyssä järjestyksessä. Ruokalistoja voi olla monia erilaisia kuten lounas ja à la carte listat. Erityisesti à la carte listoissa käytetään jaottelua esimerkiksi alkuruokiin, pääruokiin ja jälkiruokiin luettavuuden helpottamiseksi. Eri ruokalajeista on usein koottu ateriakokonaisuuksia eli menuita, jotka ovat erikseen hinnoiteltu. Menut voivat olla hyvin erimittaisia, mutta pääsääntöisesti ne sisältävät aina alku-, pää- ja jälkiruoan. (Lehtinen ym. 2007, 88-89)

Ravintoloissa ja ruokaloissa, joissa asiakas ei itse vaikuta ruokalistaan, tehdään kiertävä ruokalista pidemmälle aikavälille. Kiertävän ruokalistan kierron pituus voi vaihdella 3:sta 10 viikkoon. Ruokalistan kokoaminen on työläs ja siinä tulee ottaa huomioon ravitsemukselliset seikat, kustannukset, päivän ateriat ja muut toimintaan vaikuttavat seikat. Aterioiden lukumäärät ja ruokailuajat vaihtelevat yksiköittäin. Jotkin yksiköt tarjoavat vain esimerkiksi lounaan ja toinen yksikkö kaikki päivän ateriat, jolloin tulee kiinnittää enemmän huomiota niiden vaihtelevuuteen ja ravitsemuksellisuuteen. (Lehtinen ym. 2007, 89)

### **2.2.2 Hinnoittelu**

Ravintolapalveluiden hinnoittelussa usein käytetty menetelmä on kustannuslähtöinen hinnoittelu ja erityisesti myyntikatehinnoittelu. Myyntikatteella tarkoitetaan tuotteesta saatavaa tuloa, joka jää, kun verottomasta myyntihinnasta vähennetään muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset pitävät sisällään raaka-ainekustannukset sekä

arvonlisäverot. Myyntikatteen tavoitteena on kattaa kiinteitä kuluja joita ovat esimerkiksi: palkat, vuokrat, korkokulut, verot ja voitot. Myyntikatteelle asetetaan usein prosentuaalinen tavoite, jonka yritys haluaa tuotteillaan saavuttaa. Myyntikatehinnoittelua käytettäessä haluttu myyntikateprosentti lisätään tuotteen arvonlisäverottomiin raaka-ainekustannuksiin. Seuraavalla kaavalla lasketaan arvonlisäveroton myyntihinta:

$$\begin{aligned} & \text{raaka-ainekustannukset}/(100\text{-myyntikate}\%) \times 100 \\ & = \text{arvonlisäveroton myyntihinta} \end{aligned}$$

Raaka-ainekustannukset saadaan, kun hinnoiteltavasta annoksesta valmistetaan annoskortti. Annoskorteista selviää tarkat hinnat käytettäville tuotteille, mikä mahdollistaa myyntihinnan laskemisen. Annoskortit ovat hyvä keino tasalaatuisen ja korkean laadun sekä kannattavuuden ylläpitämiseksi. (Lehtinen ym. 2007, 80-81; Heikkilä & Saranpää 2008, 43-90; Koppinen ym. 2002, 135)

Arvonlisäveroton myyntihinta saadaan muutettua arvonlisäverolliseksi lisäämällä hintaan arvonlisävero. Laskuissa tulee käyttää oikeaa arvonlisäverokantaa, mikä on tällä hetkellä 13 %. Arvonlisäveron ollessa 13 % (2012), on sen kerroin laskuissa 1,13. Seuraavalla kaavalla saadaan laskettua arvonlisäverollinen myyntihinta:

$$1,13 \times \text{arvonlisäveroton myyntihinta} = \text{arvonlisäverollinen myyntihinta}$$

(Lehtinen ym. 2007, 80-81; Heikkilä ym. 2008, 43-90)

Catering alalla on paljon yrityksiä, joissa tuotteita ei hinnoitella lainkaan. Tämänlaisia yrityksiä löytyy etenkin julkiselta sektorilta, jossa asiakasta kohden on tietty määrä rahaa käytettävissä, jonka tulee riittää päivittäiseen ruokailuun. Esimerkkikohteita ovat esimerkiksi sairaalat, päiväkodin, koulut ja varuskunnat. (Lehtinen ym. 2007, 88)

### **2.2.3 Raaka-aineiden esikäsittely**

Raaka-aineiden esikäsittelyllä tarkoitetaan niiden saattamista valmistuskuntoon. Ruokalajeista riippuen esikäsittely voidaan aloittaa hieman ennen ruoanvalmistusta tai edellisenä päivänä. Siihen valmistetaanko ruoka edellisenä päivänä vai hieman ennen

valmistusta, vaikuttaa suuresti käytettävä raaka-aine. Niitä tuotteita on hyvä valmistaa etukäteen, mitkä eivät kärsi esikäsittelyn ja varsinaisen valmistuksen välisenä aikana. Kuten kaikessa keittiötyössä on puhtaanapito tärkeää myös esikäsittelyvaiheessa. Esikäsittelyn ja varsinaisen valmistuksen välissä tulisi työpiste pitää siistinä. (Hänninen 2006, 6)

Elintarviketeollisuus valmistaa tänä päivänä tuotteita, jotka ovat monipuolisia ja laadukkaita. Suomalainen elintarviketeollisuus pyrkii käyttämään kotimaisia raaka-aineita ja tukemaan lähiruoka-ajattelua. Ruoanvalmistuksen ammattilaiset ovat olleet mukana kehittämässä oman alansa arvostusta ja arvioimassa teollisuuden toimintaa ja moraalialia. 1990-luvulta lähtöisin olevan kustannusten tiukan tarkastelun myötä alihankinta ja alan ammattilaisia kunnioittava ja järkevä ajattelutapa on kasvussa. Nykyään ruoan alusta asti valmistaminen ei ole anoa keino valmistaa hyvää ruokaa. Itse tehdyn ja teollisen ruoan vastakkainasettelu onkin teennäinen ja tehoton tapa arvioida kokonaisuutta. (Lehtinen ym. 2007, 126; Koppinen ym. 2002, 128)

Osaaminen, ammattitaidon vaaliminen ja ammattiyhteisö ovat hyvin tärkeitä asioita ravintola-alalla. Järkevällä tavalla käytettynä, puolivalmisteiden käyttö ei heikennä kokon ammattitaitoa. Ammattitaitoa on yhdistellä järkevästi puolivalmisteita ja itse tehtyä parhaan lopputuloksen saamiseksi. Aivan kaikkia perustöitä ei ole järkevä valmistaa itse, jos joku muu tekee sen paremmin. Esimerkiksi kalat kannattaa tilata valmiiksi perattuna tai fileoituna, koska niiden työstäminen itse kuluttaa paljon aikaa. Tärkeää on, että valmistuote vastaa yrityksen asettamia laatuvaatimuksia. Jokaisen tuotteen kohdalla sen arvoa ja hyötyjä tulee pohtia erikseen. Ravintola-alan yrityksen liikeidea vaikuttaa osaltaan suuresti tuotteiden valintaan. (Lehtinen ym. 2007, 126-128; Määttä ym. 2008, 86)

Erilaisilla hävikeillä on suuri merkitys ravintolan kannattavuuteen. Hävikin minimoinnilla saadaan aikaan merkittäviä säästöjä pitkällä aikavälillä, kun taas hävikkien seuraamattomuudella on päinvastaiset vaikutukset. Hävikkejä pyritään seuraamaan ja vähentämään jokaisessa prosessin vaiheessa aina ruokalistan suunnittelusta tarjoilujärjestelmään asti. Hävikin määrään vaikuttaa suuresti hankittavien tuotteiden jalostusaste. Käytettäessä paljon esikäsiteltyjä tuotteita on hävikki luonnollisesti pienempää, kuin kaiken esivalmistelutyön tekeminen itse. Työntekijöiden ammattitaidolla on suuri vaikutus raaka-aineista syntyvän hävikin

määrään. Ruoanvalmistusprosessin tunteminen auttaa yksilöitä näkemään työtään prosessien näkökulmasta, mikä auttaa havainnollistamaan missä ja miten hävikkiä syntyy. (Lehtinen ym. 2007, 141; Heikkinen 1995, 41; Nevamäki 2010, 21-23; Hänninen 2006, 14)

Virheitä syntyy varastoinnissa ja säilytyksessä johon vaikuttavat tuotteiden säilytyslämpötilat, valo ja ilmastointi. Tuotteiden liian hidaskierto ja sen myötä tapahtuva vanheneminen ovat yleisiä hävikin syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Puutteet hygieniassa ovat eräs syy elintarvikkeiden pilaantumiselle. Esimerkiksi yksi pilaantunut vihannes, pilaa hyvin nopeasti ympärillä olevat hyvät tuotteet tai huono hygienia työvaiheiden välissä, joka aiheuttaa ristikontaminaation eli saastuttaa toisen tuotteen. (Kotimaiset kasvikset ry 2012)

#### **2.2.4 Ruoanvalmistus**

Ruoanvalmistusvaiheen tarkoitus on jalostaa esikäsitellyt raaka-aineet asiakkaille myytäviksi tuotteiksi. Ruoanvalmistukseen kuuluu yleensä tuotteiden kypsentäminen erilaisilla kypsennysmenetelmillä ja valmistaminen halutunlaisiksi tuotteiksi. Kypsennyksen tarkoitus on muuttaa tuotteen rakenne, ulkonäkö ja maku miellyttävämmäksi, mutta se on tarpeen myös hygieenisyyden ja terveellisuuden vuoksi. Kaikkia tuotteita ei toki tarvitse kypsentää, kuten esimerkiksi kasviksia, marjoja ja hedelmiä, joita voidaan käyttää täysin kypsentämättöminä. (Hänninen 2006, 6-7)

Ruoanvalmistusvaihe on prosessin ratkaisevin vaihe, koska sen virheet näkyvät selvimmin lopputuotteessa, eikä niitä välttämättä voida enää korjata. Ruoanvalmistusvaiheessa on kuitenkin vielä mahdollista korjata esivalmistelussa mahdollisesti tapahtuneita virheitä. Valmistusvaiheessa on myös vastuu esikäsiteltyjen tuotteiden laadusta ja esivalmisteltuja tuotteita voidaan jopa jättää käyttämättä, mikäli ne eivät vastaa haluttua laatua. Tuotteen maun ja ulkonäön pilaaminen valmistusvaiheessa vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan tyytyväisyyteen ja siihen asioiko hän seuraavalla kerralla ravintolassa. (Hänninen 2006, 7)

Ruokien valmistusta varten tehdään annoskortit tai ruokaohjeet, josta selviää tarvittavat raaka-ainemäärät sekä osataan valmistaa oikea määrä ruokaa. Jos ruokaa valmistetaan



liikaa ja se jää myymättä, ei siitä myöskään saada katetta. Jokaisen työntekijän tulee noudattaa annettuja ohjeita, jotta annoskoot pysyvät sovitun suuruisina. Liian suuri annoskoko on hävikkiä, koska se lisää raaka-ainekustannuksia ja siten heikentää ruoka-annoksesta saatavaa katetta. Lisäksi hävikkiä syntyy tuotteiden kypsennyksessä. Osa ammattitaitoa on valita jokaiselle raaka-aineelle paras mahdollinen kypsennysmenetelmä, jotta tuotteesta saataisiin käytettyä mahdollisimman paljon. Lihan ja kalan kypsennyksessä kannattaa käyttää matalia lämpötiloja, jolloin tuote pysyy mahdollisimman mehukkaana ja painohäviö mahdollisimman pienenä. Työntekijöiden ammattitaidolla on suuri merkitys hävikin määrään. Työntekijän huolellisuudella vältetään hävikin syntyä esimerkiksi oikeiden työmenetelmien valinnan ja ruoan menekin arvioimisen kautta. (Määttä ym. 2008, 71)

Yksi tärkeä kokin työväline on reseptiikka, eli ruoanvalmistusohjeet. Ohjeiden avulla ruokalajeista saadaan kerta kerran jälkeen tasalaatuisia. Ohje kertoo kokille, mitä raaka-aineita hän tarvitsee ja kuinka paljon, sekä millä menetelmillä ja välineillä hän sen valmistaa. Ohjeista selviää myös oikea työjärjestys. Ruokaohjetta voidaan käyttää muistilistana tavaroiden tilaamisessa ja raaka-ainehintojen sekä hävikkien avulla saadaan laskettua hinnat valmiille annoksille. Kun ruokaohjeita alkaa kertyä enemmän, on syytä koota ohjeet kansioiksi, josta eri ihmisten on tarvittaessa helppo löytää ne. Puuttuessaan reseptiikka lisää hävikin syntyä, kun tarkkoja määriä ei tiedetä. (Lehtinen ym. 2004, 204; Määttä ym. 2008, 71)

### **2.3 Menologistiikka**

Menologistiikka on hyvin tiiviisti yhteydessä koko hankintatoimeen ja ruoanvalmistusprosessiin. Menologistiikan ydinprosesseja ovat tarjoilu- ja palvelujärjestelmät ja niihin kuuluvat alaprosessit, kuten: asiakaspalvelu, ruoan jakelu ja sen järjestely, astiahuolto sekä asiakasselvitykset ja palautteet. Ruokapalvelussa menologistiikka käsittää tuotteen toimittamisen asiakkaalle, asiakaspalvelun aina mahdolliseen reklamaatioon asti. (Heikkinen 1995, 43)

### 2.3.1 Palvelun suunnittelu

Ravintoloissa ruoka on ydinpalvelu, jonka ympärille palvelukokonaisuus rakentuu. Ydinpalvelun lisäksi asiakas saattaa käyttää myös muita ravintolan tarjoamia palveluita, kuten eteispalvelua tai ohjelmapalveluita. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat hyvin erilaisia ja ravintolan onkin pystyttävä luomaan sellainen palvelukokonaisuus, joka tyydyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. (Hemmi, Häkkinen & Lanhdenkauppi 2008, 48)

Palvelun suunnitteluun ja koko ruokatuotantoprosessiin vaikuttavat monet eri asiat. Tärkeimpiä tekijöitä ovat asiakkaiden toiveet sekä järjestettävän tilaisuuden luonne. Asiakkaan kanssa tulee neuvotella tilaisuuteen liittyvistä yksityiskohdista, jotta palvelu saadaan toteutettua mahdollisimman hyvin ja että se tukee hyvin kaikkia prosessin osa-alueita. Neuvottelujen myötä saadaan ruokatuotantoprosessi käynnistettyä hankinnoista aina tilasuunnitteluun ja tarjoiluun liittyviin yksityiskohtiin asti. Palvelun suunnittelun kannalta tärkeitä yksityiskohtia ovat esimerkiksi: tapahtuman luonne, ateriatyyppi, tarjoilumuoto, halutut pöytämuodot sekä koristeluun liittyvät seikat. (Mykkänen & Ursin 2006, 10-57)

Ennen asiakkaiden saapumista salihenkilöstön työtehtäviin kuuluu saattaa ravintolasali kuntoon, jotta kaikki on valmista silloin, kun asiakkaat saapuvat. Perus työtehtäviä ovat sovittujen pöytämuotojen kokoaminen ja liinoitus sekä pöytien kattaminen ja koristelu. Kate voi olla ennalta määrätty peruskate, tai tehty juuri asiakkaan tilaamaa kokonaisuutta varten. Tilaisuutta varten varatut juomatuotteet on hyvä varata etukäteen. (Mykkänen ym. 2006, 44-58; Koppinen ym. 2002, 204-209)

### 2.3.2 Asiakaspalvelu

Asiakas on aina osa palvelutuotantoa, koska hän itse vaikuttaa palvelun lopputulokseen, johon hänen lisäksi tarvitaan asiakaspalvelija, viihtyisäympäristö sekä muita asiakkaita. Asiakaspalvelutilanne on aina ainutlaatuinen tapahtuma, eikä toistu koskaan samanlaisena. Tärkeää asiakaspalvelussa on antaa hyvä ensivaikutelma. Ensivaikutelmalla on selvä yhteys siihen millaiseksi asiakkaan ravintolakäynti muodostuu. Asiakkaan vastaanotto on järjestetty eri tavalla verrattaessa erilaisia

ravintoloita, mutta yhteistä niille on sen tärkeys asiakaspalvelussa. (Hemmi ym. 2008, 48-49; Mykkänen ym. 2006, 60-68)

Asiakaspalvelutyössä hyvällä työn- ja vastuualueidenjaolla saadaan vaikutelma sujuvasta ja toimivasta palvelusta, mikä helpottaa kaikkien työtä ja vähentää päällekkäisyyksiä työtehtävissä. Asiakaspalvelu korostuu etenkin à la carte ravintoloissa, joissa kanssakäynti asiakkaiden kanssa on henkilökohtaisempaa. Asiakaspalvelijan tulee osata myydä asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaisia tuotteita. Myyntilistat ovat työväline, jotka tulisi tuntea hyvin, jotta ruokien suosittelu ja sopivien juomien valinta hoituisi sujuvasti. Asiakaspalvelijan suosituksilla on suuri vaikutus asiakkaiden päätöksiin ja antaa hyvän tilaisuuden lisämyynnille. Ruoat ja juomat tulisi lyödä kassaan heti kun ne on myyty asiakkaalle, jolloin keittiö saa tiedon menevistä ruoista, ja jotta kaikki kirjautuisi mahdollisimman tarkasti asiakkaan laskulle. (Koppinen ym. 2002, 210-218; Mykkänen ym. 2006, 63-68)

Tilauksia otettaessa on tarjoilijan hyvä tehdä pöytäkartta, josta selviää mitä kukin asiakas on tilannut. Pöytäkartta helpottaa laskun tekemistä silloin, kun asiakkaat maksavat kukin erikseen. Suuremmissa tilaisuuksissa on usein sovittu etukäteen mitkä tuotteet ja mihin tarjoilutilanteeseen saakka tilaisuuden järjestäjä maksaa ja mitkä kuuluvat tilaisuuteen osallistuvien maksettavaksi. Maksutapoja on useita, kuten käteinen raha, pankki- ja luottokortit, lounassetelit tai laskutus, josta peritään pieni laskutuslisä. Asiakkaan laskutus ravintolassa tulisi hoitaa huolellisesti, jotta virheitä välttyttäisiin eikä mahdollista jälkiperintää tarvitsisi suorittaa. (Koppinen ym. 2002, 218-220)

Tilaisuuden jälkeen palautteen hankkiminen tuoreeltaan on tärkeää, sillä tyytymättömänä lähtenyt asiakas ei enää voida hyvittää eikä hän välttämättä enää palaa ravintolaan. Parhaassa tapauksessa palaute saadaan välittömästi, kun jokin on mennyt pieleen, mutta myös palautteen pyytäminen jälkikäteen on järkevää ja saatu palaute tulisi antaa kaikkien tietoon. Negatiivinen palaute tulee ottaa vastaan kiitollisesti ja nöyrästi, sekä pahoitella tapahtunutta ja se tulee käsitellä kehitettävänä kohteena nuhteiden sijaan. Asiakaspalaute on viimeinen osa ruokatuotantoprosessia ja sen lopuksi tulee varmistaa, että asiakas on tyytyväinen saamaansa vastaukseen tai mahdollisiin korvauksiin. (Koppinen ym. 2002, 326-327)

## 2.4 Kannattavuus ja seuranta

Kannattavuudella mitataan sitä, miten hyvin yrityksen tulot riittävät menojen kattamiseen sekä voitonjakoon. Kannattavuutta voidaan mitata joko absoluuttisena tai suhteellisena. Absoluuttista kannattavuutta lasketaan tuottojen ja kustannusten erotuksella ja vastaukseksi saadaan euromääräinen voitto tai tappio. Mitattaessa suhteellista kannattavuutta voidaan tarkastella tulosta suhteessa johonkin toimintaa rajoittavaan tekijään, kuten liikevaihtoon tai yrityksen pääomaan. (Heikkinen 1995, 12)

Esimerkki tunnuslukuja suhteellisesta kannattavuudesta ovat:

- pääoman tuotto prosentti eli tuottoaste
- oman pääoman tuotto prosentti
- sijoitetun pääoman tuotto prosentti
- voitto prosentti
- myyntikate prosentti
- palkkakate prosentti
- käyttökate prosentti (Heikkinen 1995, 12)

Hyvä kannattavuuden suunnittelun ja tarkkailun työväline on katetuottoajatteluun perustuva kustannuslaskenta. Katetuottolaskenta perustuu kustannusten jakamiseen kiinteisiin eli aikakustannuksiin ja muuttuviin eli määräkustannuksiin. Jako perustuu siihen, miten myynti tai tuotantomäärä vaikuttaa kustannuksiin. Tunnusomaista kiinteille kustannuksille on se, että niiden määrä ei ole riippuvainen myyntimäärästä ja niihin ei budjettikauden aikana voida juuri vaikuttaa. Esimerkkejä kiinteistä kustannuksista ovat esimerkiksi: toimitilakustannukset, hallintokustannukset, energian perusmaksut, vakuutukset, puhtaanapito-, korjaus- ja kunnossapitokustannukset. (Heikkinen 1995, 13)

Muuttuvat kustannukset riippuvat selkeästi myynti- ja asiakasmäärästä mikä tarkoittaa, että myynnin lisääntyessä niiden määrä lisääntyy ja päinvastoin. Muuttuvia kustannuksia ovat raaka-aineet, tarvikkekustannukset, ostopalvelut sekä myynnin perusteella maksettavat vuokrat ja palkat. Osa kustannuksista on puolikiinteitä kustannuksia, jotka voidaan laskea joko muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat palkat, jotka kuuluvat joko muuttuviin tai kiinteisiin

kustannuksiin yrityksen toiminnan ja myynnin mukaan. (Heikkinen 1995, 12; Tampereen kaupunki 2012)

Yritysten laskentatoimi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäinen laskentatoimi tarkoittaa niitä taloudellisia laskelmia, jotka tulevat yrityksen omaan käyttöön eikä niitä anneta muille. Ulkoisen laskentatoimen laskelmat ja selvitykset laaditaan pääsääntöisesti muita sidosryhmiä varten. Esimerkki ulkoisesta laskentatoimesta on tuloslaskelma, joka on tilinpäätöksen dokumentti eli yhteenveto yrityksen tuloista ja menoista tilikauden aikana. Tuloslaskelma on lain mukaan tehtävä aina tilikauden jälkeen, mutta se on myös hyvä työväline yritystoiminnan seuraamista varten pidemmällä aikatahtimella. Edellisen tilikauden tuloslaskelmasta on hyötyä, kun suunnitellaan seuraavan vuoden talousarviota eli budjettia. (E-conomic 2012; Heikkilä & Viljanen 2000, 173)

Ravintola-alalla tärkeä kannattavuuteen vaikuttava tekijä on aine- ja tarvikekäyttö. Se muodostuu valmistusta varten hankituista raaka-aineista, valmiiden myytävien tuotteiden ostoista ja varaston muutoksista. Ainekäyttö saadaan inventaarioiden eli varastojen laskun myötä, kun edellisen ja nykyisen tilikauden inventaarioiden erotukseen lisätään vuoden aikana tehdyt ostot. Inventaario tulee tehdä tilikauden päättyessä, mikäli yrityksessä on myytäviä tavaroita tai tarvikkeita. Tilikausi on yleensä kalenterivuosi. (Atk-rasti 2012; Heikkilä ym. 2008, 43)

Yrityksen on hyvä seurata ravintolassa tapahtuvaa myyntiä ja tuotteiden menekkiä. Yleisin käytetty laskentakausi on kuukausi ja se soveltuu hyvin tulosseurantaan, kuten myös arvonlisäveron ja palkkojen maksamiseen. Tehokas tapa on merkitä kuukauden jokaisen päivän myynti ja saatavilla olevat kulut summaamalla aina siihenastisiin tietoihin kuukauden ajan. Näin ollen yrityksellä on heti kuukauden päätyttyä reaaliaikaista tietoa yrityksen myynnistä, mikä mahdollistaa tarvittavat muutokset nopeallakin aikavälillä. Kuukauden aikaan kassaan lyödyistä tuotteista nähdään, mitkä tuotteet ovat myyneet hyvin ja mitkä huonosti, mikä vaikuttaa seuraavan ruokalistan suunnitteluun eikä huonosti myyviä tuotteita yleensä laiteta uudelleen listalle sellaisenaan. (Heikkilä ym. 2000, 178)

Ruokalistan suunnitteluun vaikuttaa osaltaan myös menuanalyysi, joka on tuotekohtainen analyysi, jossa tuotekohtaista kannattavuutta arvioidaan niin sanotun

Bostonin matriisin avulla. Menuanalyysissä tuotteet jaetaan neljään luokkaan myyntikatteen ja myyntimäärien mukaan. Myyntikatetta verrataan kaikkien tuotteiden keskimääräiseen myyntikatteeseen ja myyntimääriä kaikkien tuotteiden keskimääräiseen myyntivolyyymiin. Menuanalyysissä käytettävät neljä luokkaa ovat:

1. **Tähtituotteet**, joiden keskimääräinen myyntikate ja myyntimäärä ylittävät keskiarvolukemat.
2. **Lypsylehmät** ovat tuotteita, joiden myyntimäärät ovat keskiarvoa paremmat, mutta niistä saadaan keskiarvoa huonommin myyntikatetta.
3. **Rakkikoirat** ovat tuotteita, jotka myyvät huonosti ja huonolla katteella.
4. **Kysymysmerkit**, joiden myyntimäärät ovat keskiarvoa huonommat, mutta niistä saadaan hyvin keskimääräistä paremmin myyntikatetta.

Menuanalyysin pohjalta voidaan tuotteista tehdä johtopäätöksiä. Tähtituotteiden tavoitteena on säilyttää saavutettu hyvä taso, lypsylehmien osalta tuotteiden katetasoa pyritään kehittämään paremmaksi. Rakkikoiriksi nimettyjen tuotteiden kohdalla tulee miettiä, kannattaako tuotetta säilyttää ruokalistalla joidenkin muiden tekijöiden, kuin taloudellisten tekijöiden vuoksi. Kysymysmerkkien kohdalla tuotteiden myyntimääriä tulisi pyrkiä nostamaan. (Heikkilä ym. 2008, 82-83)

### 3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisen tarkoituksena on ostaa palveluita siihen erikoistuneelta palveluntuottajalta ja siirtää palvelu ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi sen sijaan, että palvelu tuotettaisiin itse. Ulkoistamisessa on kaksi peruselementtiä, joista ensimmäinen pitää sisällään ulkoistettavan tuottamisen lopettamisen oman yrityksen sisällä. Ensimmäiseen peruselementtiin sisältyy myös mahdollinen siirrettävien tuotantovälineiden myynti. Toinen peruselementti on sopimussuhde, joka koskee ulkoistettavan toiminnon suorittamista. (Jalanka, Salmenkari & Björn 2003, 4)

Ulkoistamisessa kahden osapuolen välinen suhde voi perustua pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi myös yhteiselle sopimukselle. André Fiebig jaottelu ulkoistamistyypeistä Kiihan (2002, 11) mukaan havainnollistaa eri mahdollisuuksia ulkoistamisen toteuttamiseksi:

1a) (*transfer outsourcing*) Tarkoittaa sopimusulkoistaminen, jossa ulkoistamisen yhteydessä siirtyy omaisuus. Kyseessä on perinteisin ulkoistamisen muoto, jossa yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle, jonka kanssa tehdään sopimus toimintojen toteuttamisesta.

1b) (*simple outsourcing*) On sopimusulkoistamista, jossa ei siirry omaisuus. Kyseiseen sopimusmuotoon ei kuulu omaisuuden myyntiä, vaan tietty toiminto lopetetaan yrityksessä ja se hankitaan yrityksen ulkopuolelta.

2) (*joint venture outsourcing*) Tarkoittaa ulkoistamista yhteisesti omistetulle yritykselle, jossa yritys säilyttää osittain omistuksen ulkoistettavaan yksikköön. Yhteistyöstä syntyy uusi yhtiö ja sen omistus jakautuu ulkoistajan ja hänen sopimus Kumppaninsa kanssa.

3) (*group outsourcing*) On ulkoistamista konsernien sisällä, jossa konsernin sisään muodostetaan uusi liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka ryhtyy hoitamaan konsernille aiemmin kuulunutta toimintaa.

Esimerkkejä yleensä ulkoistettavista palveluista ovat henkilöstöhallintoon liittyvät toiminnot, kuten palkanlaskenta ja taloushallintoon liittyvät palvelut kuten kirjanpito. Edellä mainittujen toimintojen lisäksi myös markkinointi-, kiinteistö-, siivous ja ruokapalvelut ovat usein ulkoistettuja. (Kiiha 2002, 6)

### 3.1 Ulkoistamisen syyt

Yritystoimintaan liittyy vahvasti keskittyminen oman yrityksen ydinosaamiseen. Ydinosaaminen ja ydinliiketoiminta eivät kuitenkaan ole yksi ja sama asia. Ydinliiketoimintaan kuuluvat ne asiat, jotka ovat keskeisessä roolissa yrityksen lopputuotteen valmistumisen kanssa. Pitkällä aikavälillä on järkevää ja kannattavampaa keskittyä niihin yrityksen osa-alueisiin, jotka pystytään toteuttamaan muita yrityksiä paremmin. Nämä osa-alueet muodostavat yrityksen ydinosaamisen. (Kiiha 2002, 4)

Ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja ei yleensä ulkoisteta, mutta muut kuin oman yrityksen ydinosaamiseen kuuluvat osa-alueet voidaan periaatteessa ulkoistaa. Juuri yhteen toimintoon erikoistunut alihankkija voi toteuttaa sovitun tuotteen/palvelun tehokkaammin, taloudellisemmin sekä asiantuntevammin käyttäen omaa ydinosaamistaan, jolloin tuotteen/palvelun taso paranee ilman mittavia omia investointeja. (Jalanka ym. 2003, 4-5; Kiiha 2002, 10-11; Ritvanen ym. 2007, 145)

Tärkeitä syitä ulkoistamiselle ovat esimerkiksi jonkin toiminnon toteuttamiseen tarkoitettujen sopivien tilojen puute tai kalusto sekä haluttomuus investoida niihin. Haluttomuus opetella uutta toiminnan osa-alueetta tai tietystä osa-alueesta luopuminen ovat hyviä syitä ulkoistamiselle. (Jalanka ym. 2003, 11)

Yksi suurimmista syistä ulkoistamiseen palvelun laadun parantumisen lisäksi ovat sen mahdollisesti tuomat taloudelliset hyödyt. Päätökseen siitä ulkoistetaanko jokin toiminto vai ei, vaikuttaa usein siitä syntyvät välittömät kustannussäästöt. Tästä syystä onkin tärkeä tietää, paljonko ulkoistettava toiminto aiheuttaa kustannuksia itse yritykselle. Muuten ulkoistamisen kannattavuutta ei voida arvioida realistisesti. Ulkoistajan oman yrityksen organisaatio kevenee sekä mahdolliset laiteinvestoinnit sekä muut kiinteät kustannukset alenevat ja näin ollen yritys voi keskittyä paremmin oman ydinosaamisensa hoitamiseen. (Kiiha 2002, 4-5; Ritvanen ym. 2007, 145)



Työvoiman tehokkaammalla käytöllä ja toiminnan tehostamisella on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä. Ulkoistetun palvelun tai tuotteen tarjoajalla voi mahdollisesti olla tehokkaammat työmenetelmät ja paremmat edellytykset hoitaa tarvittavat kausivaihtelut. Myös työehtosopimuksissa olevat erot voivat tuoda yritykselle säästöjä. (Jalanka ym. 2003, 11-12)

### **3.2 Ulkoistamisen riskit**

Hyvin toteutetusta ulkoistamisesta ja siitä syntyvästä toimivasta suhteesta hyötyvät molemmat osapuolet. Onnistuminen vaatii molempien osapuolten sitoutumisen, rehellisyyttä sekä paneutumista yhteistyöhön. Suhde voi kuitenkin myös epäonnistua ja johtaa yhteistyön päättymiseen. (Jalanka ym. 2003, 11-12)

Hyvässä kumppanuudessa luottamus on erittäin tärkeä asia ja siihen vaikuttavat sekä yritykset että niissä työskentelevät ihmiset. Luottamus on suuressa osassa, kun tehdään valintoja potentiaalisten palveluntuottajien valitsemiseksi, sekä jokapäiväisessä toiminnassa valintojen jälkeenkin. (Jalanka ym. 2003, 12)

Kumppanuuden kannalta on oleellista, että molemmat osapuolet sitoutuvat yhdessä kehittämään toimintaansa. Ulkoistaja ei saa ainoastaan sysätä ongelmiaan palveluntuottajan ratkaistavaksi vaan palveluntuottajaa tulisi käsitellä kuin oman organisaation jäsentä. ”Kerran ulkoistettu toiminta on vaikea ottaa takaisin. Tämän vuoksi yhteistyöhön on panostettava, jotta se saadaan kerralla kuntoon.” (Jalanka ym. 2003, 12)

Yhtenä epäonnistumisen syynä on, etteivät kumppanit ole tasavertaisia keskenään vaan toisella on vahvempi asema. Tällöin syntyy uhka, että vahvempi osapuoli käyttää hyväkseen heikomman osapuolen muuttunutta tilannetta. Tilanne ei ole tasapuolinen, jolleivät molemmat osapuolet hyödy yhteistyöstä. Sopimukseen tulisi sisällyttää toimenpiteet yhteistoiminnan lopettamisesta, koska osapuolten tarpeet, toimintamallit, omistuspohja ynnä muut asiat voivat muuttua nopeasti, eikä kaikkiin muutoksiin pystytä sopimuksissa varautumaan. (Jalanka ym. 2003, 13)

Muita mahdollisia ulkoistamiseen liittyviä riskejä voivat olla:

- ulkoistetun toiminnon vähentynyt kontrollointi
- vääränlaisen kumppanin valinta
- yhteisen näkemyksen, luottamuksen ja sitoutuneisuuden puute
- tuotteen laadun kärsiminen ja osaamisen menetys
- sopimusrikkomukset
- riippuvuuden lisääntyminen
- tiedonkulun ongelmat sekä tietojen salaaminen
- kiista henkilöstön kanssa tai henkilöstön voimakas vastareaktio
- ulkoistamisen myötä toivotun lisäarvon vähäisyys

(Karjalainen 2006, 7; Ritvanen ym. 2007, 145)

Ulkoistamisen riskinä on myös hintatietoisuuden häviäminen. Ajan myötä hintatietoisuus häviää, kun käsitys materiaalien hinnasta ja valmistusajasta unohtuu.

(Karjalainen 2006; 8)

### **3.3 Ulkoistamisen prosessi**

Tässä luvussa ulkoistamisen prosessin eteneminen kuvataan yleisellä tasolla. Oheisessa prosessikaaviossa on kuvattu ulkoistamisen prosessia aina hankkeen perustamisesta hallinnointiin ja kehittämiseen asti (kuvio 1). Ulkoistamisen prosessi on jaettu viiteen osa-alueeseen, joissa selitetään tarkemmin prosessin eri vaihteita.



KUVIO 1: Ulkoistamisen prosessin vaiheet (Jalanka ym. 2003, 15)

### 3.3.1 Valmistelu

Ulkoistamishanketta lähdetään valmistelemaan, kun yrityksen ydinosaaminen sekä ulkoistettavat toiminnot ovat ensin määriteltyinä. Valmistelu luo perustan ulkoistamishankkeelle sekä yhteistoiminnalle mahdollisen palveluntarjoajan kanssa. Valmisteluvaiheen tuloksena syntyy ulkoistamisesitys, jota käytetään tehtäessä lopullisia päätöksiä ulkoistamisen suhteen. Ulkoistamisesityksessä käsitellään hankkeen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä sen etuja ja haittoja. Esityksessä kuvataan ulkoistettava palvelukokonaisuus sekä palvelun tulokset. (Jalanka ym. 2003, 15-16; Karjalainen 2006, 9)

Ulkoistamishankkeen valmisteluun kuuluu olennaisesti yrityksen nykytilanteen määrittely. Tarkoituksena on määrittellä mahdollisesti ulkoistettava kokonaisuus sekä kuvata seuraavia asioita:

- miten ja millä resursseilla kokonaisuus hoidetaan tällä hetkellä
- miten sen suoritustaso vastaa asiakkaiden odotuksia ja yrityksen strategiaa
- millaisia kustannuksia se aiheuttaa
- mitä henkilö-, laite-, tila-, ja järjestelmäresursseja se sitoo (Jalanka ym. 2003, 16)

Hanketta valmisteltaessa on syytä suorittaa karkea toimintolaskelma, jotta saadaan selville mitä resursseja eri toiminnot kuluttavat ja mitkä eri tekijät vaikuttavat käytettävien resurssien määrään. Toimintalaskelmassa lasketaan ensin kulut jotka mahdollistavat toimintojen suorittamisen, kuten toimitila- sekä henkilöstökulut. Seuraavaksi lasketaan kulut toiminnoille eli töille, kuten esimerkiksi raaka-aine kustannukset. Hyvin usein kustannukset arvioidaan alakanttiin, koska osa kustannuksista jää yleiskustannuksiin ja sitä kautta huomiotta. Hallinnointikustannukset tulee myös ottaa huomioon, sillä osa hallinnon kustannuksista saattaa jäädä ulkoistajayritykselle operatiivisen toiminnan ulkoistamisen jälkeenkin. (Jalanka ym. 2003, 16-17; Karjalainen 2006, 9)

Valmisteluvaiheeseen kuuluu lisäksi ulkoistamisen vaikutusten, hyötyjen ja riskien tarkastelu. Tärkeimpiä vaikutuksia ovat henkilöstövaikutukset. Ketä ulkoistaminen koskee ja miten prosessi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. (Jalanka ym. 2003, 18)

Nykytilanteen arvioinnin lisäksi on hyvä miettiä tulevia haasteita sekä kehitystarpeita. Ulkoistamisen tuomat rahalliset hyödyt voidaan jakaa tuloslaskelma- ja tasevaikutuksiin. Tuloslaskelmavaikutuksiin vaikuttaa vaikkapa paremman asiakaspalvelun tuoma parantunut myyntikate tai esimerkiksi alentuneet kuljetuskustannukset. Taseeseen taas vaikuttavat esimerkiksi investointien välttäminen tai pääoman vapautuminen. Mahdollisia riskitekijöitä ovat huonontunut palvelu ja sen johtaminen asiakassuhteiden menetykseen tai esimerkiksi lukkiutuminen palveluntuottajaan, joko kilpailun puutteen tai raskaan integraation myötä. (Jalanka ym. 2003, 18)

### **3.3.2 Tarjousprosessi**

Kun valmisteluvaihe on yrityksessä hyväksytty, alkaa sopivan palveluntuottajan valintaprosessi. Valintaa tehtäessä voidaan käyttää ominaisuuksien pisteytystä, tarjouskilpailua tai molempien yhdistelmää. Pisteytyksessä palveluntarjoajia arvioidaan muiden ominaisuuksien kuin hinnan perusteella. Tarjouskilpailussa vertailuperusteena on myös hinta. Tarjousprosessiin sisältyvät vaiheet ovat tarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen, tarjouksen teko, tarjousten vertailu sekä toimittajan valinta. (Jalanka ym. 2003, 19; Karjalainen 2006, 10)

Tarjoajien esivalinnassa on tarkoitus tunnistaa potentiaaliset ehdokkaat, joilla on edellytyksiä hoitaa ulkoistamishankkeen kohteena olevia palveluita. Tarjousprosessin alkaessa ulkoistajalla tulee olla hyvin tiedossa mitä hän on ulkoistamassa ja miksi. Valmisteluvaiheessa on saatu selville, mitä ominaisuuksia palveluntarjoajalta edellytetään. Tyypillisiä arvosteluperusteita palveluntuottajien valinnassa ovat:

- yrityksen koko, maine, omistuspohja ja vakavaraisuus
- yrityksen sijainti
- yrityksen ydinosaaminen ja asiakaskunta
- toimialan tuntemus ja avainhenkilöiden taustat
- tekniset resurssit
- kiinnostus (Jalanka ym. 2003, 19-20, Karjalainen 2006, 10)

Tarjoajia valitessa on tärkeä varmistua siitä, että palveluntarjoaja on aidosti kiinnostunut hankkeesta ja että se sopii hänen tarjontaansa. Eri palveluntarjoajilla on erilaiset strategiat, toiminta-alueet, resurssit sekä ydinosaamis-alueet, eivätkä kaikki ole välttämättä kiinnostuneita kaikista hankkeista. (Jalanka ym. 2003, 20)

Tarjouskilpailun tarkoituksena on selvittää esivalittujen palveluntarjoajien hintataso. Yksikköhintaveloituseriaate sopii parhaiten hintatason selvittämiseen. Ensin ulkoistaja valitsee pätevimmät palveluntuottajat, joiden kanssa ollaan valmiita yhteistyöhön. Tämän jälkeen heistä valitaan tarjouskilpailun perusteella se, jonka hintataso on sopivin. Tarjouskilpailun tuloksena valitaan yksi toimittaja, jonka kanssa aloitetaan sopimusneuvottelut. (Jalanka ym. 2003, 21)

Tarjouskilpailua varten laaditaan tarjouspyyntö. Tarjouspyynnön laadintaa varten yrityksellä tulee olla tarkkaan tiedossa mitä palveluita hän haluaa ja kuinka ne tulee toteuttaa. Tarjouspyynnössä on selkeästi osattava kertoa omat odotukset tulevaa yhteistyötä kohtaan. Hintatason ollessa olennainen osa tarjousta, tulee tarjouspyynnössä kaikki hinnanmuodostukseen olennaisesti vaikuttavat asiat olla kerrottuna selkeästi. Rehellisyys on tärkeässä osassa myös tarjouspyyntöä tehtäessä ja myös nykytoiminnan ongelmat tulisi tuoda esille tässä vaiheessa. (Jalanka ym. 2003, 21; Karjalainen 2006, 11)

Kun yritys on lähettänyt valikoimilleen palveluntarjoajille tarjouspyynnön, lähettävät he siihen vastineeksi tarjouksen. Hyvä voimassaoloaika tarjoukselle on yksi kuukausi ja lisäksi tulee mainita menettelytapa, jolla voimassaoloaikaa voidaan tarvittaessa pidentää. Tarjouksen voimassaoloaika on hyvä mainita, sillä tarjouksentekijän voi olla vaikea pitää tiloja ja muita resursseja varattuna kovin pitkään varsinkin, jos voimassaoloaika venyy. Sopimuskauden pituudeksi ei kannata valita yhtä vuotta, koska sinä aikana ei vielä saavuteta todellisia säästöjä. Suositeltava pituus ensimmäiselle sopimuskaudelle on kolmesta viiteen vuotta. (Jalanka ym. 2003, 24; Karjalainen 2006, 12)

”Hyvässä tarjouksessa tarjoaja noudattaa tarjouspyynnön jäsentelyä sekä täsmentää sitä kaikilta niiltä osin kuin se vaikuttaa tarjouksen hinnoitteluun.” (Jalanka, Salmenkari & Björn 2003, 24) Tarjouksessa tulisi selkeästi kertoa mitä tarjottuun palveluun kuuluu ja mitä ei. Tarjoajalla on myös halutessaan mahdollisuus kertoa yksityiskohtaisesti, miten hän suorittaa tarjotun palvelun. Mikäli tarjous ei ulkoistajan mielestä ole tarjouspyynnön mukainen, voidaan tarjous hylätä. (Jalanka ym. 2003, 24; Liuska, S 2012, 31)

Tarjousten saannin jälkeen yritys suorittaa tarjousvertailun, jossa tärkeitä seikkoja ovat perushinnat, tarjoajan ominaisuuksistaan saamat pisteet sekä mahdolliset vaihtoehtotarjoukset. Jokaisesta tarjoajasta tulee pystyä muodostamaan perusteltavissa oleva käsitys. Tarjousvertailun päätteeksi ulkoistaja valitsee itselleen sopivimman palveluntarjoajan. Hyväksymisen jälkeen osapuolet tekevät aiesopimuksen ja aloittavat sopimusneuvottelut. Aiesopimuksessa sovitaan sopimusneuvotteluprosessi ja aikataulu sekä kustannusten jakoon ja luottamuksellisuuteen vaikuttavat asiat. (Jalanka ym. 2003, 25; Kiiha 2002, 76-109)

### **3.3.3 Sopimusneuvottelut**

Suomen oikeudessa on lähtökohtana, että sopimus syntyy tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksytystä vastauksesta. Kaikki tarjouspyynnössä ja tarjouksessa avoimeksi jääneet asiat on tarkoitus viimeistellä sopimusneuvotteluissa. Näiden lisäksi suunnitellaan yksityiskohtainen haltuunotto-suunnitelma aikatauluineen. Sopimusneuvottelujen aluksi on mahdollista jakaa sopimus- ja muita asioita eri

työryhmien hoidettavaksi. Eri työryhmille annettavia tehtäviä voivat olla esimerkiksi palvelusopimuksen aikaansaaminen, henkilöstöasiat sekä omaisuuden ja vastuiden siirtoon liittyvät asiat. Sopimusneuvottelu itsessään ei vielä luo osapuolten välille sitovia velvoitteita. Osapuoli voi halutessaan syytä ilmoittamatta keskeyttää sopimusneuvottelut, mikäli hän kokee, ettei neuvottelujen jatkaminen ole tarkoituksenmukaista. (Jalanka ym. 2003, 25; Kiiha 2002, 75-76; Karjalainen 2006, 13)

Sopimusneuvottelussa keskeisiä asioita ovat palvelusopimus ja toimintaohje. Toimintaohje on osa palvelusopimusta ja se on yleensä tehty toisen osapuolen toimesta jo ennen sopimusneuvotteluja, joten sitä on vain tarkoitus tarkentaa neuvottelujen edetessä. Palvelusopimuksen tavoitteena on kertoa hankittavan palvelun sisältö, laajuus sekä veloituserusteet. Yhteistyön myötä palvelu- ja kustannustason seurantaan tulee sopia yhteiset mittaustavat. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi aikataulussa pysymistä, asiakaspalautteita tai toimitustäsmällisyyttä. Mittareiden tarkoitus on luoda faktoihin perustuva, kuva toiminnasta. (Jalanka ym. 2003, 25-47)

Jotta ulkoistettavan palvelun haltuunotto ja käynnistys sujuisi mahdollisimman hyvin, on tärkeä luoda selkeä haltuunottosuunnitelma yhdessä osapuolten kesken. On myös viisasta varautua mahdollisten kriisitilanteiden hoitoon. Suunnitelmassa käydään läpi miten sovitut vastuut ja velvoitteet, sopimukset ja omaisuuserät siirtyvät ulkoistajalta palveluntuottajalle ja millä aikataululla. Viestintäsuunnitelma on tärkeä osa haltuunottosuunnitelmaa ja siinä sovitaan miten henkilökuntaa ja sidosryhmiä informoidaan ulkoistamisprosessin etenemisestä. Viestinnällä on suuri vaikutus etenkin henkilökunnan motivoitumista ajatellen. Sopimusneuvottelujen tuloksena syntyy haltuunottosuunnitelma sekä viimeistelty sopimus. (Jalanka ym. 2003, 26)

### **3.3.4 Haltuunotto ja käynnistys**

Osapuolten päästyä sopimukseen on syytä järjestää tiedotustilaisuus kaikille niille, joita ulkoistaminen koskee. Haltuunotto voidaan toteuttaa tiedotustilaisuuden aikana tai tilaisuudessa muuna ilmoitettuna ajankohtana. Mikäli päädytään haltuunottoon myöhempänä ajankohtana, tulee viive pitää mahdollisimman lyhyenä. Pidentynyt viive vaikeuttaa tiedottamista henkilökunnalle ja aiheuttaa sen myötä epätietoa. (Jalanka ym. 2003, 27)

Mikäli haltuunotto tapahtuu tiedotustilaisuuden aikana, aloittaa ulkoistaja tilaisuuden kertomalla mitä on sovittu, mistä lähtökohdista ja miten sopimus vaikuttaa henkilöstöön. Tämän jälkeen siirrettävä henkilökunta jatkaa palveluntuottajan palveluksessa. Lopuksi palveluntuottaja kertoo kuinka toimintaa jatketaan ja vastaa esitettäviin kysymyksiin. Myös mahdollisten yt-neuvottelujen aloittamisesta ilmoitetaan mikäli tarpeellista. (Jalanka ym. 2003, 27; Karjalainen 2006, 14)

Haltuunoton nopeuteen vaikuttaa oleellisesti se, valitaanko toimintatavaksi nykyinen vai uusi toimitapa. Mikäli toiminta jää entisiin tiloihin, käytetään usein nykyistä eli asiakkaan toimintamallia. Asiakkaan toimintamalli on usein turvallisin vaihtoehto, vaikka toiminta siirryttäisiin palveluntarjoajan tiloihin. Mikäli ulkoistaminen vaatii laitteiston siirtoa tai mikäli laitteisto on hankittu leasing-sopimuksella, siirtyvät ne palveluntuottajalle sopimuksessa määrätyin ehdoin. Kun haltuunotto on saatu suoritettua, siirrytään hallinnointi- ja kehittämisvaiheeseen. (Jalanka ym. 2003, 27; Kiiha 2002, 82; Karjalainen 2006, 14)

### **3.3.5 Hallinnointi ja kehittäminen**

Hallinnoinnilla käsitetään toimintojen sopimuksen mukaista toteuttamista, suoritustason seuranta sekä kehittämisen organisointia. Hallinnoinnin periaatteet sekä osapuolten roolit tulee selvittää perusteellisesti jo sopimusvaiheessa. Lähtökohtana on osapuolten päätöksentekoprosessin yhdistäminen. Yhdistämisen tarpeeseen vaikuttaa oleellisesti palvelukokonaisuus sekä toimiala. (Jalanka ym. 2003, 27; Karjalainen 2006, 15)

Ulkoistajalla tulee olla selkeä kuva organisaatiosta ja palveluntuottajalle on kerrottava, ketkä organisaation edustajat vastaavat mistäkin toiminnan osa-alueesta. Kyseessä ovat ne henkilöt, jotka hoitavat tilaukset palveluntuottajalta ja vastaavat sopimusten täyttämistä. Lisäksi osapuolten on perustettava tarvittavat hallintoelimet sekä nimettävä edustajat. (Jalanka ym. 2003, 28)

Yhteistyön kehittämisen kannalta on järkevää molempien osapuolten luoda ohjaus/kehitysryhmät. Ryhmien tulisi kokoontua yhdestä neljään kertaa vuodessa joko yhdessä tai erikseen. Ryhmien tehtävä on suoritustason kehityksen seuranta, trendien, haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä tulevaisuuden näkymien ennakointi.



Hyvä yhteistyö edellyttää kontaktikanavien selkeyttä sekä sitä että yhteyshenkilöt ovat tarvittaessa tavoitettavissa. Henkilökohtaisilla tapaamisilla on suuri vaikutus hyvässä yhteistyössä. (Jalanka ym. 2003, 28; Karjalainen 2006, 14)

## **4 CASE YRITYS X**

Tutkimukseni toteutetaan Pirkanmaalla sijaitsevaan yritys X:ään, joka on yksityinen hoito- ja hoiva-alan palveluita tarjoava yritys. Yritys ei halunnut nimeään käytettävän tässä tutkimuksessa, joten siitä käytetään tässä yhteydessä nimeä yritys X. Yritys tuottaa kuntouttavaa palveluasumista sekä tuettua asumista eri-ikäisille mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Tämän opinnäytetyön ja siitä syntyneiden ideoiden myötä, yritys on ulkoistanut keittiötoimintansa osittain. Ulkoistaminen kattaa lounaan sekä päivällisen yritykselle toimitettuna viikon jokaisena päivänä. Tutkimukseni kohteena on selvittää, kuinka ulkoistaminen vaikuttaa yritys X:n kannattavuuteen, toimintaan ja tulokseen. Tutkimus on tarkoitus toteuttaa vertailemalla ulkoistamisen edeltävää aikaa sekä prosessin jälkeistä aikaan. Kannattavuuden ja tuloksen vertailun lisäksi, tarkoituksena on tutkia ulkoistamisen vaikutusta yrityksen toimintaan ja sen tuomiin muutoksiin ja arvioida niiden toimivuutta.

### **4.1 Nykytila**

Yritys X:n nykyinen ruokatuotanto pyrkii tarjoamaan asiakkailleen henkilökohtaisesti sopivan, tarvittaessa dieetin mukaisen, ravitsevan ja suositustenmukaisen ravitsemuksen päivittäin. Ruokailut ovat säännöllisiä ja tapahtuvat tietyn aikataulun mukaisesti (taulukko 2). (Yritys X:n laatukäsikirja 2012)

TAULUKKO 2. Yritys X:n ruokailuajankohdat.

<b>Ruokailu</b>	<b>Kellonaika</b>
Aamiainen	8.00 - 9.00
Lounas	11.30
Päiväkahvi	14.00
Päivällinen	16.30
Iltapala	18.30 – 20.00

Ruoka on hyvistä raaka-aineista hygieenisesti valmistettua, joka tehdään pääsääntöisesti yrityksen omassa keittiössä, sekä tarjoillaan keittiön vieressä sijaitsevassa ruokailusalissa. Yksi yrityksen arvoista on kodinomaisuus, jonka vuoksi asiakkaille tarjottava ruoka on pääsääntöisesti kotiruokaa. Yrityksen asiakkaat osallistuvat pöytien kattamiseen, tiskaamiseen ja ruokasalin jälkisiivoukseen oman kuntonsa sallimissa rajoissa, ennalta yhteisesti sovittujen sääntöjen ja keittiövuorojen mukaisesti. Ruokahuoltoa ohjaavat arvot ovat:

- ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus
- yhteisöllisyys
- itsemääräämisoikeus
- tasavertaisuus
- avoimuus ja rehellisyys
- syrjäytymisen ehkäisy
- omatoimisuus
- kodinomaisuus
- terveyden edistäminen
- turvallisuus

Käytännössä arvot näkyvät yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Asukkailla on päätösvaltaa siihen, mitä ruokaa yritys heille tarjoaa. Usein samantyyppisissä tai laitosmaisissa yksiköissä, asukkailla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa saamansa ruoan sisältöön. Suunnittua ohjaavat kuitenkin ravitsemukselliset seikat sekä terveyden edistäminen, jotka korostuvat etenkin ikäihmisten ruokailussa. Yhteisöllisyys ja tasavertaisuus toteutetaan tarjoamalla jokaiselle mahdollisimman samankaltaista ruokaa sairauksista tai allergioista riippumatta. Näiden lisäksi erilaiset keittiöön liittyvät työt on jaettu asukkaiden kesken ja he osallistuvat töihin mahdollisimman tasapuolisesti oman

kuntonsa mukaan. Töiden jakamisen lisäksi yhteisöllisyys näkyy ruokailutilanteissa, joissa kaikki syövät samaan aikaan. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

Keittiö työllistää tällä hetkellä yhden ihmisen täysipäiväisesti ja sen lisäksi viikonloppuisin sekä muuten tarvittaessa muu henkilökunta tekee vuoroja myös keittiössä ja avustaa ruoan tarjoilussa. Keittiötä hoitavalla emännällä on kokin koulutus. Emännän koulutus ei tue kokonaisuuden hallintaa siinä määrin, kuin yrittäjä toivoisi. Sen johdosta esimerkiksi tilausten tekeminen ja tilausmäärien arviointi on ollut vaikeaa. Myöskään emännän edellinen työkokemus ei tue esimiestasoisia töitä, vaan työkokemus pohjautuu ruoanvalmistukseen. Kaikilta keittiössä työtä tekeviltä ohjaajilta edellytetään hygieniapassia. Asiakaspalvelutilanteet ruokailujen yhteydessä ovat hyvin kodinomaisia, eikä niillä ole tarkoitus luoda tunnelmaa ravintolan kaltaisesta ympäristöstä. Asiakkaiden kunto vaikuttaa osaltaan tarjoiluun ja osalle ruoka tarjoillaan pöytään, vaikkakin kuntouttavalla toiminnalla pyritään siihen, että asukas itse hakee valmiiksi annostellun ruoan. Ruokailun jälkityöt tapahtuvat myös itsenäisesti ja astiat palautetaan niille varattuun astiakärryyn ja siitä edelleen tiskattavaksi. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

Keittiön raaka-ainetilaukset tekee keittiöstä vastuussa oleva emäntä tai vastuussa oleva hoitaja. Peruselintarvikkeet tilataan kahdesti viikossa maanantai- ja torstaiamuisin läheisestä kaupasta ja suuremmat raaka-aine erät ja pidempään säilyvät tuotteet tilataan kahden viikon välein Kespron tukusta. Liha- ja kalkkunatuotteet tilataan paikalliselta noutotilalta, joka hoitaa myös tuotteiden toimituksen. Saapuvien raaka-aineiden tarkistuksesta ja varastoinnista vastaa kyseisenä päivänä keittiöstä vastuussa oleva henkilö. Raaka-aineiden tilausväli on hyvä toiminnan laajuuteen nähden. Tukkusopimus on ollut voimassa useamman vuoden, eikä sitä ole kilpailutettu. Peruselintarvikkeita koskevat hankinnat sen sijaan on kilpailutettu ja toimittajaa on myös vaihdettu muutama vuosi sitten. Varastointi yrityksen tiloissa on selkeästi hoidettu ja jokaiselle tuotteelle on oma säilytyspaikkansa. Vastuu varastoinnin toimivuudesta on emännällä, mutta varastoinnissa ja kuormien purkamisessa asukkaat auttavat henkilökuntaa. Varastot sijaitsevat kuitenkin tilojen ahtauden vuoksi useassa eri paikassa, mikä lisää varastointiin käytettävää aikaa. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

Yrityksen tarjoama ruokalista on suunniteltu 10 viikon kiertäväksi listaksi. Ruokalistaan otetaan huomioon asukkaiden toiveet, joita kerätään joka viikko järjestettävässä

yhteisökokouksessa, johon osallistuvat asukkaat sekä ohjaajat. Ruokalistalla huomioidaan juhlapyhien lisäksi myös asukkaiden merkkipäivät, jolloin tarjoillaan esimerkiksi täytekekkoa päiväkahvin yhteydessä. Ruokalistasuunnittelussa pyritään käyttämään raaka-aineita vaihtelevasti ja monipuolisesti. Tuotteista tehdään reseptiikka, mutta tuotteita ei vakioida, eikä niiden kustannuksia lasketa tarkkaan. Ruokalajien valinta perustuu kotiruoka-ajatteluun, jossa käytetään tavallisia ja helposti saatavilla olevia raaka-aineita. Pidemmällä aikavälillä 10 viikon kiertävä ruokalista toistaa itseään, mikäli sitä ei uusita joka kerran jälkeen. Usein ruokalistaa käytetään muutaman kerran ennen kuin se päivitetään uuteen. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

Yrityksen valmistamat ateriat ovat pääsääntöisesti itse tehtyjä tuoreista raaka-aineista. Puolivalmisteita ja eineksiä käytetään etenkin viikonloppuisin, koska emäntä ei pääsääntöisesti työskentele näinä päivinä. Emännän tehtävänä on perjantaina valmistella viikonlopun ruokia ja tehdä selkeä ohjeistus siitä, mitä asukkaille tarjotaan ja kuinka se tehdään. Viikonlopun ruokien tulisi olla niin yksinkertaisia, että ne voidaan valmistaa ilman kokkin koulutusta. Sen vuoksi keittiötoiminnassa käytetään sekä eineksiä, puolivalmiita sekä käsiteltäviä raaka-aineita. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

Ruokailutilanteen hoidosta vastaa emäntä. Hänen tehtävänä on valmistella ruoalla tarjottavat juomat, leivät, levite, salaatti sekä lämmin ruoka, jotka hän myös jakaa asukkaille. Ruoka annostellaan henkilölle sopivaksi terveydelliset seikat huomioiden. Emännällä ei ole niin hyvää käytännöntietoa ravitsemuksesta, kuin osalla hoitohenkilökunnasta. Annostelun jälkeen asukas noutaa ruoan, mikäli hän on siihen kykeneväinen. Annos voidaan tuoda pöytään, mikäli asukas ei pysty sitä noutamaan. Ruokailun jälkeen asukkaat palauttavat itse astiansa niille varatulle paikalle. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

Erilaisia seuranta menetelmiä ei yrityksessä juuri käytetä. Yrityksen johto seuraa elintarvikemenoja, mutta varsinaisia inventaarioita tai ainekäytön laskelmia ei tehdä. Myöskään hävikkiä ei tilastoida vaan ruoka pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi. Katetta ei seurata, koska ruokapalvelu on laskennallisesti katteetonta toimintaa, eikä sen ole tarkoituskaan tuottaa rahaa yritykselle. (Savolainen 2013)

Yhteydenpito keittiön ja muun työyhteisön välillä on tärkeää, jotta tieto uusista asukkaista ja heidän tarpeistaan saadaan ajoissa perille. Asia korostuu, koska keittiöstä vastaava henkilö ei osallistu hoitotyöhön, eikä sen vuoksi ole mukana laatimassa asiakkaan tilaan liittyviä asiakirjoja. Ennen uuden asukkaan saapumista hänen ravitsemustilansa, mahdolliset erityisruokavalio ja ruokarajoitteet merkitään ylös, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin ehditään reagoida ajoissa. Asukkaan lähtiessä yrityksestä voidaan hänen ruokatottumuksistaan tarvittaessa tehdä selvitys seuraavalle taholle. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012)

Asiakas maksaa päiväkohtaista hintaa, joka pitää sisällään ateriat, vuokrat sekä hoito- ja hoivapalvelut. Päiväkohtainen ruokapalveluiden hinta on 17 € asukasta kohden, pitäen sisällään kaikki päivän ateriat. Yrityksen laskelmien mukaan päivähinta olisi 19,44 euroa, joka pitää sisällään kaikki kulut, kuten vuokrat ja palkat sekä 15 % katteen, mutta hinta on liian korkea palveluiden ostajien eli kuntien mielestä, joten haluttua hintaa ruokapalvelusta ei aivan saada. 17 euron laskutettava hinta pitää siis sisällään kulut, mutta se ei tuo yritykselle katetta, joten kate pitää ottaa huomioon muita palvelun osia hinnoiteltaessa. (Yritys X:n laatukäsikirja 2012; Savolainen 2013)

## **4.2 Keittiötoimintojen ulkoistaminen**

Yritys X:n keittiötoiminnan osittainen ulkoistaminen lähti yrittäjän halusta kehittää oman yrityksensä toimintaa ja parantaa sen laatua. Tärkein seikka ulkoistamisessa oli keskittyminen omaan ydinosaamiseen, mikä tässä yhteydessä tarkoittaa kuntouttavan palveluasumisen sekä tuetun asumisen tarjoamista eri-ikäisille mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Yrityksen ydinosaaminen on hoito- ja kuntoutustyössä, joihin se halutaan panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän. (Savolainen 2013)

Keittiötoiminnan osittaisen ulkoistamisen lisäksi myös siivoustyö yrityksessä järjestetään uudelleen. Osasyynä toiminnan muutoksiin on aluehallintoviranomaisten vaatimukset, jonka mukaan kaikilla työntekijöillä tulisi olla hoitotyöhön soveltuva koulutus. Aluehallintovirasto valvoo yksityisiä yrityksiä ja vaati tarkastuksensa yhteydessä lisäystä osaavaan henkilöstöön. Viraston vaatimusten lisäksi yritys halusi selkeyttää omaa toimintaansa organisoimalla töitä uudestaan. Asumispalveluiden

laatusuositusten muuttuminen sekä kuntien kilpailutusvaatimusten vuoksi, yritys hakee kilpailuetua parantamalla omaa ydinosaamistaan. (Savolainen 2013)

Ruokapalvelun osittainen ulkoistaminen koskee vain lounasta ja päivällistä. Helmikuun alusta alkaen ruoanvalmistus yrityksessä vähenee tuntuvasti ulkoistamisen myötä. Tämä mahdollistaa järjestelyn, jossa yksi hoitoalankoulutuksen saanut työntekijä hoitaa päivittäiset siivoukset sekä ruoanvalmistuksen ja ruoan tarjoilun. Jatkossa ruokapalvelut tuottaa paikallinen ruokapalveluyritys, joka myös toimittaa ruoan kerran päivässä pois lukien sunnuntain ruoka, joka toimitetaan lauantain toimituksen yhteydessä valmiiksi jäädytettynä. Lounas ja päivällinen toimitetaan samanaikaisesti ja päivällisruoka on valmiiksi jäädytetty. Aamiainen, päiväkahvi ja iltapala sekä kaikkien päivän ruokien tarjoilu jäävät yrityksen omalle vastuulle myös jatkossa. Yrittäjät kokevat, että pienellä paikkakunnalla yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen ovat tärkeitä. Yritykset haluavat myös yhdessä kehittää toimintaansa, jonka vuoksi palautetta annetaan joka viikko ruokien tilauksen yhteydessä. (Savolainen 2013)

Ruokapalveluiden ulkoistamista koskevassa sopimuksessa on sovittu myös juhlapyhien erikoismenuista ja muista tarjoiluista, jotka tilataan ja hinnoitellaan aina sopimuksen mukaan. Viikoittaiset ruoat tilataan aina edellisviikon perjantaina, jolloin tarkennetaan tilattavat ruokamäärät. Sopimuksen kesto on yksi vuosi, jonka jälkeen hintoja tarkastetaan ja neuvotellaan jatkosta. (Savolainen 2013)

Yrityksen toteuttamien uusien järjestelyjen vuoksi siivous- ja keittiötyötä hoitaneet työntekijät on irtisanottu ja heidän tilalleen on palkattu hoitoalankoulutuksen omaava henkilö. Epäonnistuneet rekrytoinnit ovat myös osaltaan syynä toimintojen uudelleenjärjestämisessä, sillä siivous- ja keittiötyötä hoitaneet työntekijät olivat eriytyneet työyhteisöstä, mikä vaikutti suuresti yrityksen sisäiseen yhteistyöhön ja myös työpaikan yhteishenkeen. Irtisanotut työntekijät kokivat työnsä yksinäiseksi, eivätkä ole yksin pystyneet vastaamaan tarvittavissa määrin oman toimenkuvansa kehittämistä. Henkilöt tarvitsivat hyvin paljon ohjausta ja muut työntekijät joutuivat osallistumaan tilaustoimintaan sekä ruoanvalmistukseen työtaakan helpottamiseksi. (Savolainen 2013)

Keittiötoiminnan osittainen ulkoistaminen oli yrittäjän päätös johon henkilöstö haluttiin ottaa mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstölle ilmoitettiin asiasta kun ulkoistaminen oli tarjousvaiheessa ja sen toteutuminen näytti todennäköiseltä.

Yrityksen johto on laatinut uusille prosesseille reunaehdot ja sen jälkeen koko henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämiseksi on tarkoitus perustaa pienryhmiä ja jokainen työntekijä miettii kehitysehdotuksia ja kirjaa ne paperille, jotka käydään läpi seuraavassa kokouksessa. Ulkoistamissopimuksen jälkeen yritys järjesti henkilöstölleen kehittämispäivän, jossa uusia järjestelyitä käytiin läpi. (Savolainen 2013)

### 4.3 Vertailu

Vertailussa käytetään hyväksi yritys X:ltä saatuja asiakirjoja, jotka ovat tuloslaskelma edelliseltä tilikaudelta 1.1.2012–31.12.2012 ja tuloslaskelmat ulkoistamisen jälkeiseltä ajalta 1.2.2013–31.3.2013. Edellä mainittujen laskelmien lisäksi vertailuissa on käytetty Tietovire Oy:n konsultin tekemiä laskelmia keittiötoiminnan hinnoittelusta. Vertailussa ulkoistamisen jälkeistä aikakautta verrataan edellisen tilikauden keskiarvoihin, jolloin kuukausittaiset vaihtelut saadaan tasoitettua.

#### 4.3.1 Tunnuslukujen vertailu

Vertailtaessa yritystoimintaa ulkoistamisen edeltävältä ja jälkeiseltä ajalta käytetään vertailussa seuraavia arvoja ja tunnuslukuja:

- ruokapalvelun hinta asukasta kohden ulkoistamista edeltävänä ja jälkeisenä ajanjaksona
- ruoan myyntikate
- palkkakate
- tulos

TAULUKKO 3. Ruokapalvelun hinta asukasta kohden.

Ruokapalvelun hinta asukasta kohden		
	€/päivässä	€/vuodessa
Ennen ulkoistamista	17,00	6188,00
Ulkoistamisen jälkeen	19,08	6945,10

Ruokapalveluiden hintoja vertailtaessa, käytettiin apuna yritys X:n teettämää laskelmia sen ruokapalvelun kustannusten arvioinnista. Laskelmat tilattiin Tietovire Oy:ltä, joka laskee tarkkaan raaka-aineiden lisäksi palkkojen sekä kiinteiden kustannusten vaikutukset ruokapalvelun hintaan. Laskelmat olivat apuna myös ulkoistamisprosessissa, kun sopimusta palvelun ulkoistamisesta tehtiin. Ulkoistamisen jälkeiseltä ajalta hinta laskettiin samojen laskelmien pohjalta yhdessä yrittäjän kanssa ja sitä muutettiin nykyisen toiminnan mukaiseksi. Hintoja vertailtaessa ulkoistaminen on nostanut ruokapalvelun kustannuksia 2,08 € asiakasta kohden (taulukko 3). Prosentuaalisesti hinta on 12,2 prosenttia korkeampi, kuin ulkoistamista edeltävältä ajanjaksolta. Vuositasolla jokaista asiakasta kohden kustannukset ovat nousseet 757 euroa ja kun hintaa tarkastellaan koko asiakasmäärän näkökulmasta, on euromääräinen ruokapalvelun kallistuminen 21 956 euroa vuodessa. (Yritys X:n tuloslaskelma 2012-2013)

#### TAULUKKO 4. Ruoan myyntikate

	Ennen ulkoistamista	Ulkoistamisen jälkeen
	% liikevaihdosta	% liikevaihdosta
Ruoan myyntikate	92,66	97,36

Ruoan myyntikate laskettiin käyttämällä edellisen tilikauden (vuosi 2012) tuloslaskelmaa ja vertaamalla sitä maaliskuun 2013 tuloslaskelmaan, joka sijoittui ulkoistamisen jälkeiselle ajanjaksolle. Laskelmaa tehtäessä on tuloslaskelman lisäksi käytetty myös yrityksen laskutustietoja, joista saadaan tarkkaa tietoa ruokatilausten suuruudesta. Valitut ajanjaksot pohjautuvat yrittäjän arvioon ja hänen mielestään näitä tuloslaskelmia käyttämällä saadaan vertailukelpoisin tulos. Myyntikatelaskennan tuloksena ruoan myyntikateprosentti on ulkoistamisen myötä noussut 4,7 prosenttiyksikköä (taulukko 4). (Yritys X:n tuloslaskelma 2012-2013)

#### TAULUKKO 5. Palkkakate ja tulos.

	Ennen ulkoistamista		Ulkoistamisen jälkeen	
	€	% liikevaihdosta	€	% liikevaihdosta
Palkkakate	90 298,46	63,58	91 179,36	63,40
Tulos	61 262,89	24,59	59 570,93	24,02



Palkkoja ja tulosta vertailtaessa käytettiin kolmen kuukauden ajanjaksoa, 1.1.–31.3.2012 ja 1.1.–31.3.2013. Neljännesvuosi valittiin sen vuoksi, että kuukausittaiset vaihtelut saataisiin minimoitua sekä haluttiin verrata mahdollisimman samankaltaisia ajanjaksoja keskenään. Palkkakate on laskettu vertaamalla henkilöstökuluja liikevaihtoon. Laskelmien tuloksena on, että ulkoistamisen jälkeisellä ajalla palkkakate on laskenut 880 euroa eli 0,18 prosenttiyksikköä edellisvuoteen verrattuna. Tulos on ulkoistamisen myötä heikentynyt 1 692 euroa eli 0,57 prosenttiyksikköä verrattuna edellisvuotiseen ajanjaksoon. (Yritys X:n tuloslaskelma 2012-2013)

#### **4.3.2 Toiminnan vertailu**

Keittiötoimintojen osittainen ulkoistaminen on vaikuttanut paljon yrityksen toimintaan. Ruokahuoltoon liittyvä ruokalistojen suunnittelu on vähentynyt, koska ruokapalvelut tuottava yritys suunnittelee ja toteuttaa pääateriat, eli lounaan sekä päivällisen. Ruokalistojen suunnittelusta vastaa ruokahuoltovastaavaksi nimetty hoitaja, sekä hänen lisäksi yritys on pyytänyt ulkopuolista asiantuntija-apua. Asiakkaat vaikuttavat edelleen tarjottaviin ruokiin ja heidän toiveitaan toteutetaan pääsääntöisesti aamu- sekä iltapaloilla, mutta myös pääaterioilla ja heidän toiveitaan lähetetään palveluntuottajan tietoon. Erilaisten juhlapyhien ruokailuista lähetetään erikseen tarjouspyyntö palveluntuottajayritykselle, joka hinnoittelee ruoat tapahtumakohtaisesti. Ruokalistat ovat monipuolistuneet merkittävästi ulkoistamisen myötä ja palveluntuottajan ammattitaito näkyy sekä uusina ruokalajeina että uusien raaka-aineiden käyttönä.

Yrityksen raaka-ainetilaukset ovat vähentyneet, eikä yrityksen ole tarvinnut käyttää tukkutoimittajaa ulkoistamisen jälkeen. Tilaukset tehdään läheiseen kauppaan kaksi kertaa viikossa, kuten ennen ulkoistamistakin, mutta emännän sijaan tilauksista vastaa vuorossa oleva hoitaja. Tilausmäärät ovat ulkoistamisen myötä vähentyneet ja selkeyttäneet siten tilausten tekoa. Pienentyneet tilausmäärät ovat vähentäneet myös tuotteiden vastaanottoon käytettävää aikaa ja siten myös siihen liittyvää henkilöstön käyttöä. Ulkoistamisen jälkeen esikäsitteltäviä tuotteita ei tarvitse enää tilata yhtä paljon, vaan raaka-aineet ovat pääsääntöisesti puolivalmisteita tai eineksiä. Puolivalmisteiden ja einesten käyttö nopeuttaa yrityksen hoidettavaksi jääneiden aterioiden toteuttamista. Aamupala sekä iltapala ovat hyvin yksinkertaisia toteuttaa, jolloin myös henkilön joka ei omaa kokin koulutusta voi niistä suoriutua ilman ongelmia. (Savolainen 2013)

Ruoanvalmistus lounaan ja päivällisen osalta on ulkoistamisen myötä loppunut, eikä ruoanvalmistus vaadi enää yhden ihmisen täyttä työpanosta. Ulkoistamisen jälkeen keittiö- ja siivoustyö on yhdistetty, jolloin yksi hoitajista valmistaa aamiaisen sekä vastaa keittiön kuntouttavien töiden ohjauksesta, ruokailutilanteiden hoidosta sekä yrityksen siivoustyöstä. Aukkaat osallistuvat keittiön ennakkotöihin, kuten kattamiseen sekä jälkitöihin, joita ovat tiskaus ja jätehuolto. Aukkaiden osallistuminen erilaisiin keittiötöihin on osa kuntouttavaa palveluasumista sekä yhteisöllisyyttä ja erilaiset keittiötöet on jaettu kunkin jaksamisen mukaan. (Savolainen 2013)

Ennen ulkoistamista ruokailutilanteista vastasi emäntä, mutta nyt ruokailutilanteet hoitaa vuorossa oleva hoitaja, joka vastaa keittiötoiminnan lisäksi myös siivoustyöstä. Verrattuna ulkoistamista edeltävään aikaan ei ruokailutilanne vaadi enempää työvoimaa, kuin ennen ulkoistamista. Jo ennen ulkoistamista hoitohenkilökunta on osallistunut ruokailutilanteisiin helpottaakseen emännän työtä ja nopeuttaakseen ruoan tarjoilua, joten työprosessi on heille tuttua entuudestaan. (Savolainen 2013)

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Yrityksen tekemä ruokatuotannon osittainen ulkoistaminen on vaikuttanut suuresti sen tarjoaman palvelun laatuun. Viralliset määräykset sekä halu keskittyä ydinosaamiseen mahdollistavat, että asiakkaille tarjottava palvelu on hyvin kilpailukykyistä ja myös oivallinen kilpailuvaltti alalla.

Ruokatuote on ulkoistamisen myötä muuttunut tasalaatuisemmaksi sekä monipuolisemmaksi. Palvelun ulkoistaminen on tuonut asiakkaille merkittävää lisäarvoa palveluntuottajan ammattitaidon myötä. Ruoanvalmistus on entiseen verrattuna vähäistä, koska päivän tärkeimmät ateriat tulevat palveluntuottajalta, joten ruoanvalmistukseen käytetyt työtunnit on ohjattu ydinosaamiseen eli hoitotyön tekemiseen. Nykyinen henkilöstö on työhönsä motivoitunutta, sekä ammattitaitoista ja se on suhtautunut muutokseen erittäin positiivisesti ja heidän mielestään toiminta on selkeytynyt entiseen verrattuna. Töiden selkeä vastuunjako ja suunnittelutyön, kuten ruokalistasuunnittelun ja tilausten teon vähentyminen ovat yksinkertaistaneet toimintaa.

Ulkoistamisen jälkeen yrityksellä tulee olemaan haaste saada varastointinsa toimimaan yhtä hyvin, kuin ennen. Varastointi tulee olemaan haastavaa, vaikkakin varastoitavien elintarvikkeiden määrät ovat vähentyneet selvästi ulkoistamisen myötä. Pienessä yksikössä on helpompi, kun varastointi on yhden ihmisen tehtävä, koska silloin hän tietää mitä tuotteita mistäkin löytyy ja osaa tilata tuotteet sen mukaan. Mikäli selkeää vastuuhenkilöä varaston kierron varmistamiseksi ei nimetä, voi usean ihmisen toimiminen samoissa tehtävissä lisätä tilaus- ja varastointihävikin määrää.

Palveluntuottajan ammattitaito näkyy ruokatuotteen selkeänä parantumisenä entiseen verrattuna. Ruokalista on monipuolisempi, kuin ennen ulkoistamista käytetty 10 viikon kiertävä ruokalista. Ruokalistan monipuolisuus näkyy etenkin kasvisruokien lisääntymisenä, joita tarjottiin yrityksessä ennen hyvin vähän. Uusien ruokalajien lisäksi palveluntuottaja on tuonut paljon uusia raaka-aineita, mikä on lisännyt ruokien monipuolisuutta. Myös ruokien terveellisyyttä on onnistuttu parantamaan, koska palveluntuottaja ymmärtää paremmin asiakkaiden erilaiset tarpeet. Ruokapalvelut tuottava yritys on selkeästi motivoitunut yhteistyöhön ja hyvän laadun tuottamiseen sekä haluaa kehittää toimintaa myös jatkossa.

Ulkoistamisen myötä asiakaspalvelu yrityksessä on parantunut. Paremman palvelun syynä on sitä hoitava hoitohenkilökunta, joka ymmärtää asukkaiden kanssa tapahtuvan kanssakäymisen kuntouttavan merkityksen paremmin ja tuntee asiakkaiden erikoistarpeet, kuten erityisruokavaliot ja erilaiset dieetit tarkemmin, kuin emäntä ennen ulkoistamista. Voidaan todeta, että yksi välikäsi tiedonkulussa on emännän myötä poistunut ja henkilöt, jotka vastaavat asukkaiden asiakirjojen laatimisesta vastaavat nyt myös ruokien ja raaka-aineiden tilaamisesta. Paremman palvelun lisäksi ravitsemuksen seuranta on helpottunut, koska hoitotyötä tekevä henkilöstö on entistä tiiviimmin mukana asiakaspalvelutilanteen lisäksi myös ruoan jakamisessa. Jo ennen ulkoistamista hoitohenkilökunta on ollut mukana ruokailutilanteissa, joten tilanne ja käytäntö ovat heille entuudestaan tuttuja.

Ruokapalvelun hinta tilikautta kohden on ulkoistamisen myötä noussut laskennallisesti lähes 22 000 euroa. Summa ei kuitenkaan kerro suoranaisesti yrityksen kannattavuudesta, vaan ruoan myyntikatetta vertailtaessa nähdään, että raaka-aineiden hankintaan käytettävä rahamäärä on vähentynyt ulkoistamisen jälkeen 4,7 prosenttia ja kattaa osan kuluista, joita palvelun ulkoistaminen on tuonut. Ulkoistaminen ei ole

tulosten mukaan vaikuttanut yrityksen palkkakuluihin, koska henkilöstö on määrällisesti pysynyt samana vaikkakin työtehtävät on osittain organisoitu uudelleen. Vertailtaessa yrityksen tulosta on se laskenut 0,57 prosenttia ulkoistamisen jälkeen ja se kertoo, että palvelu on tuonut yritykselle hieman lisäkuluja. Vuositasolla yrityksen tulos tulee laskelmien mukaan heikentymään lähes 7000 euroa, mutta yrittäjän mukaan laadusta ollaan valmiit maksamaan myös tulevaisuudessa. Pienestä laskusta huolimatta on yrityksen tulos edelleen yli 24 prosenttia liikevaihdosta ja on erittäin hyvällä tasolla kannattavuutta ajatellen.

Vaihtoehtona ulkoistamiselle olisi voinut olla ruokapalveluiden kehittäminen yrityksen sisällä. Yrittäjän kannalta paras vaihtoehto olisi löytää henkilö, joka on kiinnostunut kehittämään sekä keittiö- että hoitotyötä. Uusien määräysten myötä kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla tulisi olla hoitoalan koulutus. On kuitenkin erittäin vaikeaa löytää henkilö, joka omaisi molempien alojen koulutuksen ja olisi silti innostunut kehittämään molempia osa-alueita. Kannattavuutta ajatellen paras vaihtoehto olisi voinut olla uuden keittiöhenkilökunnan rekrytointi, sekä katteiden seuranta. Sen myötä kustannuksia olisi mahdollisesti saatu laskettua ja kannattavuus olisi parantunut. Toiminnan kehittäminen yrityksen sisällä olisi kuitenkin lisännyt työmäärää ja riskinä on löytyykö työhön hyvin sopivaa ja motivoitunutta henkilöä.

Ulkoistamisprosessin jälkeenkin yrityksen tekemä tulos on erittäin hyvä. Vaikka keittiötoiminnan ulkoistaminen ei ole parantanut yrityksen kannattavuutta tai tulosta, on se ollut erittäin onnistunut valinta yrityksen toimintaa ajatellen ja on tuonut sen asiakkaille paljon lisäarvoa.

## LÄHTEET

- Atk-Rasti. 2012. Kirjanpito. Luettu 11.12.2012. <http://atk-rasti.com/kirjanpito>
- E-conomic. 2012. Sanakirja taloustermeille. Luettu 24.9.2012. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/tuloslaskelma>
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2012. Elintarvikkeiden säilytystilat. Luettu 22.10.2012. [http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/elintarvikkeiden\\_hygieninen\\_kasittely/elintarvikkeiden\\_sailytystilat](http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/elintarvikkeiden_hygieninen_kasittely/elintarvikkeiden_sailytystilat)
- Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö. Porvoo: SR-julkaisut.
- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi M. 2008. Avec. Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hämeen ammattikorkeakoulu. 2012. Logistiikka. Luettu 28.12.2012. <http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Nuorisokoulutus/logistiikka>
- Hänninen, T. 2006. Hävikinhallinta. Case Nastolan ABC. Palveluiden tuottaminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Björn, W. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys Ry.
- Karjalainen, E. 2006. Ulkoistaminen. Prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät. Kone- ja tuotantotekniikka. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tutkintotyö.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka. Ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.
- Kotimaiset kasvikset ry. 2012. Hävikin rajoittaminen. Luettu 26.11.2012. [http://www.kasvikset.fi/Suomeksi/Ammattilaisille/Kauppa/Paivittaiset\\_rutiinit/havikin\\_rajoittaminen](http://www.kasvikset.fi/Suomeksi/Ammattilaisille/Kauppa/Paivittaiset_rutiinit/havikin_rajoittaminen)
- Laatukäsikirja. 2012.
- Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvinen, P. 2004. Ruoanvalmistuksen käsikirja. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvinen, P. 2007. Ruoanvalmistuksen käsikirja. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Liuska, S. 2012. Tarjoustoiminnan kehittäminen Pohjois-Karjalan Aikuisopistossa. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mikkonen, J. 2011. Digitalisoitumisen aiheuttama muutos musiikkialan materiaalivirrassa. Logistiikan koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mykkänen, J. & Ursin, H. 2006. Tarjoilukirja. Vantaa: Dark Oy.

Määttä, S., Nuutila, J. & Saranpää, T. 2008. Juhlapalvelut. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nevamäki, T. 2010. Hävikki kuriin omavalvonnan ehdoilla. Ravintolan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Laurea Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Savolainen, T. Yrittäjä. 2013. Haastattelu 18.1.2013. Haastattelija Savolainen, S.

Tampereen kaupunki. 2012. Laskentatoimi. Luettu 24.9.2012.  
<http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/sisalto.html>

**LIITTEET****Liite 1. Yritys X:n tuloslaskelmat**