

## **Ravintolalogistiikan kehittäminen yhteistyön, ydintoimintoihin keskittymisen sekä kustannusten hallinnan avulla**

Juho Valtiala

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

2013



Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Juho Valtiala</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Ravintolalogistiikan kehittäminen yhteistyön, ydintoimintoihin keskittymisen sekä kustannusten hallinnan avulla</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 1</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Markku Halmeenmäki</p>	
<p>Tässä tutkimuksessa selvitetään yhteistyön, ydintoimintoihin keskittymisen sekä kustannusten hallinnan ilmenemistä yritysten toiminnassa logistiikan näkökulmasta. Työn tavoitteena on tarjota vertailukohta sekä antaa kehittämisideoita alan yrityksille. Tutkimusta varten haastateltiin kahta suurta tai keskisuurta ravintola-alan yritystä. Haastattelut pidettiin helmi- ja maaliskuussa 2013.</p> <p>Logistiikka on tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran ohjaamista ja toteuttamista. Logistiikka on prosessi, jossa liikkuu tietoa, rahaa ja tavaraa eri toimijoiden välillä. Toimitusketju tarkoittaa tuotteen kulkua raaka-aineiden alkulähteiltä loppukäyttäjälle. Nykyään logistiikan sijaan puhutaan useammin toimitusketjuajattelusta. Erään määritelmän mukaan logistiikalla on viisi osa-aluetta, jotka ovat hankinta, jakelu, varastointi, tuotanto sekä vihreä logistiikka. Yhteistyö, ydintoimintoihin keskittyminen sekä kustannusten hallinta ovat kaikki tehokkaan toimitusketjun tuntomerkkejä. Sidosryhmien välille olisi tärkeää muodostaa yhteys pitkäaikaisen yhteistyön varmistamiseksi, mikä puolestaan tuo vakautta yrityksen toimintaan. Taitavimmat yritykset käyttävät voimavaroja vain sellaiseen toimintaan, joka tuottaa heidän asiakkailleen suurimman arvon. Muu toiminta ulkoistetaan. Kustannuksia voidaan hallita muun muassa tehostamalla hankintoja ja varastointia sekä vähentämällä hävikkiä.</p> <p>Valitut kolme teemaa näkyivät selvästi haastateltujen yritysten toiminnassa. Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa oli arkipäiväistä, ja se sai mielenkiintoisiakin ilmenemismuotoja. Tutkimuksen perusteella yrityksissä oli pohdittu keinoja tehostaa toimintoja ulkoistamalla niitä. Kustannuksiin kiinnitettiin huomiota, ja niitä hallittiin erityisesti hankinnan kautta. Tutkimuksesta voidaan tehdä se johtopäätös, että teemat ovat toimitusketjun hallinnan kannalta merkittäviä. Niihin kannattaa sijoittaa resursseja sekä kehittää innovaatioita.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Logistiikka, toimitusketju, yhteistyö toimitusketjussa, ydintoimintoihin keskittyminen, kustannusten hallinta</p>	

Degree programme in Hotel and Restaurant business

<p><b>Author</b> Juho Valtiala</p>	<p><b>Year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Developing Restaurant Logistics by Co-operation, Core Competences and Cost Control</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 48 + 1</p>
<p><b>Supervisor</b> Markku Halmeenmäki</p>	
<p>This bachelors thesis aims to study how co-operation, focusing on core competences and cost control appears in businesses in the logistics point of view. The aim is to provide something to compare with and give ideas for developing ones own processes. For the study, two large or medium-sized companies in restaurant industry were interviewed. Interviews were carried out in February and March in 2013.</p> <p>Logistics stands for controlling and carrying out the flow of material in connection with the flow of information and money. Logistics is a process which transfers information, money and material between different operators. Supply chain stands for journey of the product from its sources to consumers. Recently the supply chain ideology has replaced logistics. According to one definition logistics can be divided into five sectors which are procurement, distribution, storage, production and green logistics. Co-operation, concentration on core competences and cost control are characteristics of efficient supply chains. Connection should be created between interest groups to provide long term co-operation that brings stability in the business. Best companies use their resources only for operations which provide the greatest value for their customers. All other operations are outsourced. Cost can be controlled by increasing the effectiveness of purchasing and storing in addition to cutting down waste.</p> <p>The chosen themes were clearly visible in the operations of the interviewed companies. Co-operation with suppliers was common and it appeared also in very interesting ways. According to the study companies had considered ways to develop processes by outsourcing. Costs were controlled especially through procurement. The results of the study indicate that the chosen themes are important for supply chain management. Resources should be invested and innovations should be developed for them.</p>	
<p><b>Key words</b> Logistics, supply chain, co-operation in supply chain, core competences, cost control</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Logistiikka on prosessi .....	3
2.1 Logistiikka toimitus- ja arvoketjun osana.....	5
2.2 Logistiikan viisi toimintoa .....	9
3 Yhteistyöllä, ydintoimintoihin keskittymisellä sekä kustannusten hallinnalla tehoa ruokatuotannon logistiikkaan .....	17
3.1 Yhteistyö toimitusketjussa.....	17
3.2 Ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa .....	19
3.3 Logistiikkakustannusten hallinta .....	21
4 Tutkimuksen toteutus.....	26
5 Tulokset.....	30
5.1 Yhteistyö toimitusketjussa.....	31
5.2 Ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa .....	33
5.3 Logistiikkakustannusten hallinta .....	34
6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	37
6.1 Suositukset sekä jatkotutkimusaiheet.....	40
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	41
6.3 Oppimisprosessin tarkastelu.....	42
Lähteet.....	45
Liitteet.....	49

# 1 Johdanto

Yritysten tulisi omaksua toimitusketjuajattelu, jossa oma ravintola onkin vain pieni osa laajaa toimintaverkostoa. Ravintola sijoittuu itse asiassa toimitusketjun loppupäähän eli toisin sanoen lähelle loppuasiakasta. Ehkä osittain tästä syystä tavallisen ravintolayrityksen on vaikea mieltää omaa toimintaansa vain osaksi kokonaisuutta. Tuotteen tai raaka-aineen päätyminen ravintolakeittiön kautta asiakkaalle on vaatinut kasvattamista, jalostamista, pakkaamista, varastointia ja kuljettamista. Tämäkin on vain pelkistetty versio tuotteen matkasta ravintolaan. Yksinkertaisimmillaan ravintola voi kyllä noutaa raaka-aineet suoraan niiden alkulähteiltä tai jopa tuottaa ja jalostaa ne itse. Käytännössä toimitusketju ei ole juuri koskaan näin lyhyt.

Suuri toimijoiden määrä ketjussa ei ole suinkaan itsetarkoitus. Yrityksellä on kuitenkin arvoketjuajattelun mukaisesti oltava tarkat perusteet, mikäli se aikoo hoitaa usean eri toiminnon itse ennemmin kuin antaisi niihin erikoistuneiden yritysten hoitaa ne. Monen ravintolan tehtävä on tarjota asiakkaalleen kokonaisvaltainen palveluelämys tai yksinkertaisesti tyydyttää tämän nälkä. Itse hankitut ja käsitellyt raaka-aineet eivät välttämättä tuo asiakkaalle sellaista arvoa, josta tämä olisi valmis maksamaan. Tämä olisi siis ravintolalle turha kustannus ja niin ollen kannattamatonta liiketoimintaa. Toisaalta liikeidea ja asiakaskunnan mieltymykset voivat yhtä hyvin perustua alusta loppuun itse valmistettuun tuotteeseen. Tällöin mahdollisimman lyhyt toimitusketju ja suuri työmäärä ravintolassa luovat tuotteelle sen arvon, josta myös ollaan valmiita maksamaan.

Logistiikasta on olemassa useita eri määritelmiä eri painotuksin. Tässä työssä logistiikka käsitetään Sakin (1999, 24) määrittelemällä tavalla, jonka mukaan logistiikka on tavara-virran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran ohjaamista ja toteuttamista. Tämä on mielestäni selkein ja kokonaisvaltaisin määritelmä. Toimitusketju tarkoittaa tuotteen kulkua raaka-aineen hankinnasta loppukäyttäjälle (Sakki 1999, 20), kun taas logistiikka kuljettaa tämän tuotteen eri toimintojen kautta ketjun läpi (Karrus 2001, 14–15). Toisaalta Ritvasen ja Koiviston (2006, 21) mukaan logistiikka on 2000-luvun liike-elämässä vanhentunut käsite, ja sen sijaan puhutaan toimitusketjuajattelusta. Käsitteet ovat siis jossain määrin erottamattomat, eikä ole mielekäs tehdä tarkkaa eroa niiden välillä. Myös tiettyjä kirjoittajakohtaisia eroja käsitteiden käytössä esiintyy, ja samasta asiasta puhuttaessa

näkee käytettävän termejä päällekkäin. Tämän vuoksi tässäkin työssä ei aihetta rajata koskemaan vain toista termiä, ja asiayhteydestä riippuen käsitteitä voidaan käyttää myös päällekkäin.

Perehdyin logistiikkaan aiheena vuoden verran, ja tietämyksen syventyessä myös kiinnostukseni sitä kohtaan lisääntyi. Työn tarkoituksena oli alun perin selvittää eräälle yritykselle kuinka tietty logistinen malli sopisi heidän toimintaansa. Toimeksiantaja kuitenkin vetäytyi hankkeesta, minkä vuoksi jouduin valitsemaan itselleni uuden tutkimuskohteen. Työn aihe ja tutkimusongelma ovat hyvin laajoja. Pyrin käsittelemään aihetta vain yleisellä tasolla. Olen kuitenkin joutunut tekemään myös paljon rajauksia. Ensimmäinen merkittävä raja koskee näkökulman keskittämistä ravintola-alaan. Logistiikka on kehittynyt perinteisen teollisuuden yhteydessä ja on sille toimintana äärimmäisen merkittävää, minkä vuoksi perusteoria käsittelee enimmäkseen teollisuutta. Pyrin kuitenkin luomaan yhteyden tavallisen ravintolan toimintaan. Toisaalta olen rajannut ravintolalogistiikan kehittämisen kolmeen teemaan, jotka ovat yhteistyö, ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa sekä logistiikkakustannusten hallinta. Nämä ovat lähdekirjallisuudesta nousevia tekijöitä, jotka tuntuvat yhdistävän tehokkaita toimitusketjuja. Uskoinkin löytäväni samat teemat ravintolatoiminnasta myös käytännössä. Niitä on myös suhteellisen helppo kehittää yrityksen koosta ja resursseista riippumatta.

Tässä työssä tutkin yhteistyön, ydintoimintoihin keskittymisen sekä kustannusten hallinnan ilmenemistä logistiikan näkökulmasta. Selvitän, kuinka valitut teemat ilmenevät yrityksen toimitusketjussa. Työn tavoitteena on tarjota vertailukohta sekä antaa kehittämisideoita alan yrityksille. Työ on tutkimustyyppinen. Tutkimusstrategia on laadullinen, ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kahta suurta tai keskisuurta ravintola-alan yritystä. Tulokset analysoidaan teemoittain. Niistä esitetään lopuksi johtopäätöksiä ja pohditaan niiden luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

## 2 Logistiikka on prosessi

Sana logistiikka tulee myöhäislatinan sanasta *logisticus*, joka tarkoittaa laskemiseen liittyvää. Se on peräisin kreikan kielen järkevää tarkoittavasta sanasta *logistikos*. (Turtia 2010, 320.) Liikkeenjohdollisena käsitteenä se esiintyi ensimmäisen kerran 1950-luvulla Yhdysvalloissa, jolloin se merkitsi ennen kaikkea tavaroiden kuljettamista, varastointia sekä tuotteiden kysynnän ja tarjonnan koordinoitua (Sakki 1999, 23). Toisaalta Tienari ja Meriläinen (2009, 133) mainitsevat logistiikan olleen jo 1920-luvulla yksi johtamisen erityisteemoista, jota Harvardin yliopiston bisneskoulussa opetettiin ylimmän liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Voi hyvinkin olla, että käsite vakiintui liikekieleen vasta 1950-luvun paikkeilla. Logistinen ajattelutapa on kuitenkin selvästi vanhempaa perua.

Logistinen ajattelutapa kehittyi nopeasti toisen maailmasodan jälkeen. Tähän vaikuttivat paitsi menetelmien ja välineiden voimakas kehitys läpi 1900-luvun että myös liiketoiminnan käsitteistön sekä strategisen ajattelun kehitys. 1950- ja 1960-luvuilla korostettiin materiaalitoimintoja, kuten varastointia sekä kuljetusta. Tuotanto oli varastotuotantoa. 1970-luvun logistiikalle oli tyypillistä markkinointipainotteisuus, jossa valmiit tuotteet ja niiden jakelu korostuivat. Pidetään suuria valmistuotevarastoja ja pyrittiin täyteen palvelutasoon. Logistiikka vakiintui käsitteenä 1980-luvun puolivälissä. Vuosikymmenen logistiikkanäkemyksessä korostui materiaalivirran eli koko prosessin hallinta, josta tuli myös keskeinen taloudellinen kilpailutekijä. Palvelutaso sekä toimitusaika opittiin huomioimaan. 1990-luku toi kansainvälistymisen sekä erikoistumisen. Materiaalitoiminnoista huolehtivat nyt yhä enemmän siihen erikoistuneet yritykset. (Karrus 2001, 19–20; Lepola & Raivio 1995, 10.)

Logistiikka ei ole käsitteenä täysin vakiintunut, ja kukin voi käsittää sen omalla tavallaan (Segerstedt 2001, 85; Ritvanen & Koivisto 2006, 18). Logistiikka on tarkoittanut perinteisesti lähinnä tavaran kuljetusta ja varastointia. Se on myös rajattu yhdeksi itsenäiseksi toiminnoksi organisaatiossa. (Sakki 1999, 23; Sartjärvi 1992, 21). Tämänkaltainen näkemys ei kuitenkaan vastaa nykykäsitystä logistiikasta. Sen sijaan se tulisi nähdä yrityksen eri toimintoja yhdistävänä tekijänä. Toisin sanoen se yhdistää oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin toimivaksi kokonaisprosessiksi. (Karrus 2001, 14.)

Karrus (2001, 13) määrittelee logistiikan materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaiseksi johtamiseksi ja kehittämiseksi. Määritelmä korostaa vahvasti logistiikan luonnetta yrityksen eri toimintoja mahdollistavana ja kokoavana tekijänä, mutta toisaalta se antaa logistiikasta kuvan abstraktina asiana.

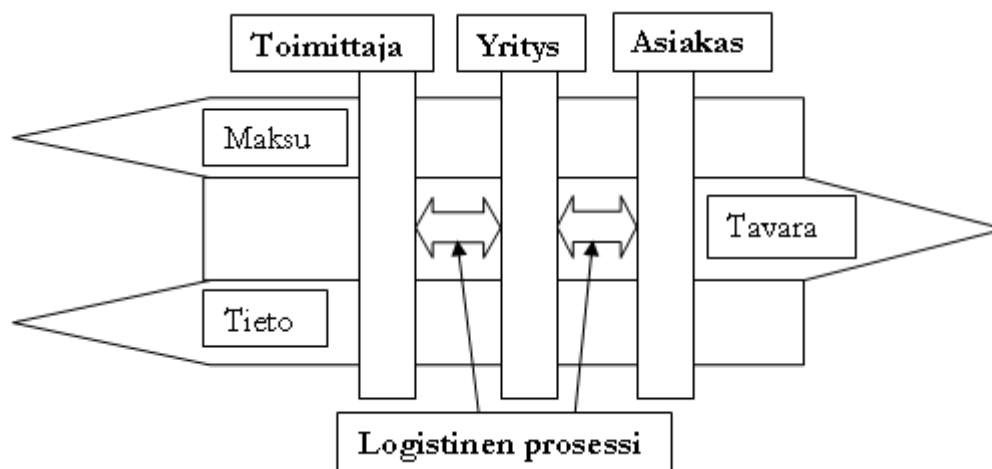
Logistiikka on kuitenkin myös konkreettista toimintaa, jota työntekijät toteuttavat tavoillaan yrityksen arjessa. Lepola ja Raivio (1995, 9) puolestaan lähestyvät asiaa konkreettina kautta. Heidän mukaansa logistiikka on materiaalinhallintaa, johon sisältyvät raaka-aineiden hankinnan sekä tuotannon ja jakelun eri vaiheet. Näkökulma tuo hyvin esiin logistiikan näkyvänä toimintona. Se tosin ei näe logistiikkaa välttämättä ajattelutapana ja johdon työkaluna, joka logistiikka toisaalta myös on. Sakki (1999, 24) esittää osuvasti nämä kaksi näkökulmaa kokoavan määritelmän. Hänen mukaansa logistiikka on tavavirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran ohjaamista ja toteuttamista. Tämä kaksitahtoinen määritelmä kuvaa osuvasti logistiikan luonnetta osana strategista johtamista sekä konkreettisenä toimintona. Yhteistä kaikille määritelmille on kuitenkin se, että logistiikka nähdään pelkkää kuljetusta ja varastointia laajempina toimintona.

Logistiikka on prosessi (Ritvanen & Koivisto 2006, 17; Sakki 1999, 25). Laamanen (2003, 19) korostaa prosessia toimintana ja määrittelee sen joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan tulokset toiminnalle. Hän on jalostanut edelleen liiketoimintaprosessin käsitteen, joka on nimenomaan organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa. Lisäyksenä edelliseen määritelmään mainitaan toimintojen toistuminen sekä syötteiden muuntuminen prosessissa tuotteiksi (Laamanen 2003, 19).

Myös logistinen prosessi on käsitettävä liiketoimintaprosessina. Sakki määrittelee logistisen prosessin tavaran tai palvelun toimittamiseen liittyvien vaiheiden muodostamaksi kokonaisuudeksi. Se alkaa asiakkaan tarpeesta, jonka yritys välittää tieto- ja rahavirtana tavarantoimittajalle. Tämä puolestaan käynnistää yrityksen kautta kulkevan tavavirran takaisin asiakkaalle (kuvio 1). Logistinen prosessi on läsnä yrityksen eri toiminnoissa ja



on siten osa sekä markkinointia että materiaalitoimintoja. Tästä syystä logistiikkaa ei pidä nähdä vain yhtenä erillisenä toimintona yrityksessä. (Sakki 1999, 24.)



Kuvio 1. Logistisessa prosessissa liikkuu tietoa, rahaa ja tavaraa eri toimijoiden välillä (Sakki 1999, 25)

Logistiset prosessit voidaan jakaa kokoaviin ja hajautuviin prosesseihin (Segerstedt 2001, 14; Luhtala, Kilpinen & Anttila 1994, teoksessa Sakki 1999, 26). Projekti on tyyppillinen esimerkki kokoavasta logistiikasta. Projektia varten tarvittavat raaka-aineet tilataan eri tahoilta, ja tavaravirrat päätyvät projektin kokoonpanopisteeseen. Tietovirta on erityisen tärkeässä asemassa, sillä lopputuloksen on vastattava asiakkaan odotuksia. Niinpä logistiikan tehtävä on tässä kohtaa tieto- ja materiaalivirran nopea ja joustava yhteensovittaminen kuljetuksen ja varastoinnin merkityksen jäädessä vähäisemmäksi. Hajautuva logistiikkaprosessi taas lähettää tavaraa yhdestä pisteestä usealle eri taholle. Tyypillisesti erilaiset välittäjät kuten tukut sekä maahantuojat toimivat ohjauspisteinä, josta hajautuva prosessi alkaa. Toisin kuin kokoavassa prosessissa, tässä kohtaa kuljetaminen ja varastointi ovat keskeisessä asemassa. (Sakki 1999, 26.)

## 2.1 Logistiikka toimitus- ja arvoketjun osana

Logistiikka on läheisessä yhteydessä toimitusketjun käsitteeseen. Itse asiassa Ritvasen ja Koiviston mukaan logistiikka on 2000-luvun liike-elämässä vanhentunut käsite, ja sen sijaan puhutaan toimitusketjuajattelusta. Se kuvaa peräkkäisten yksittäisten organisaatioiden asemaa laajemmassa toimijaverkossa. Se on moninaisista yrityksistä ja suhteista koostuva verkosto, joka yhdistää yrityksen tavarantoimittajineen jakeluorganisaatioihin

ja asiakkaisiin. (Ritvanen ja Koivisto 2006, 18–21) Toimitusketju tarkoittaa siis yksinkertaisesti tuotteen kulkua raaka-aineiden alkulähteiltä loppukäyttäjälle (Sakki 1999, 20).

Toimitusketju on enimmäkseen strateginen, mutta myös taktinen ja operatiivinen asia. Strategisuus on sikäli merkittävää, että ketjun logistiikan rakentaminen ja siinä vaadittavien järjestelmien määrittäminen on erittäin tärkeää. Toisaalta siinä tehdään päätöksiä hankintaa, tuotantoa sekä jakelua koskien. Tämä taas on toiminnan operatiivista puolta. Toimitusketjun menestys riippuu toimijoiden kyvystä käsitellä tietoa ja välittää sitä ketjun muille jäsenille. Ketjun logistiikkaa kehitettäessä sitä tarkastellaan toiminto kerrallaan. Pohditaan esimerkiksi varastoinnin ja hankinnan merkitystä sekä tarpeellisuutta. (Ritvanen & Koivisto 2006, 18–21.)

Nykymarkkinoilla ei enää riitä, että yritykset kehittävät vain omaa toimitusketjuaan. Kokonaiset toimitusketjut voivat nimittäin kilpailla keskenään. Niinpä toimitusketjua on kehitettävä kokonaisuutena. Näin vältetään toistoa ja päällekkäistä työtä. Lisäksi eri toimintojen paikka saadaan kohdennettua ketjussa oikein. (Sakki 1999, 20; Karrus 2001, 154.) Karruksen (2001, 155) mukaan eräs nykyaikaisen logistiikan keskeisistä tavoitteista onkin monivaiheisen ketjun muuttaminen yhtenäiseksi toimitusputkeksi, jossa muun muassa varastointia olisi niin vähän kuin mahdollista.

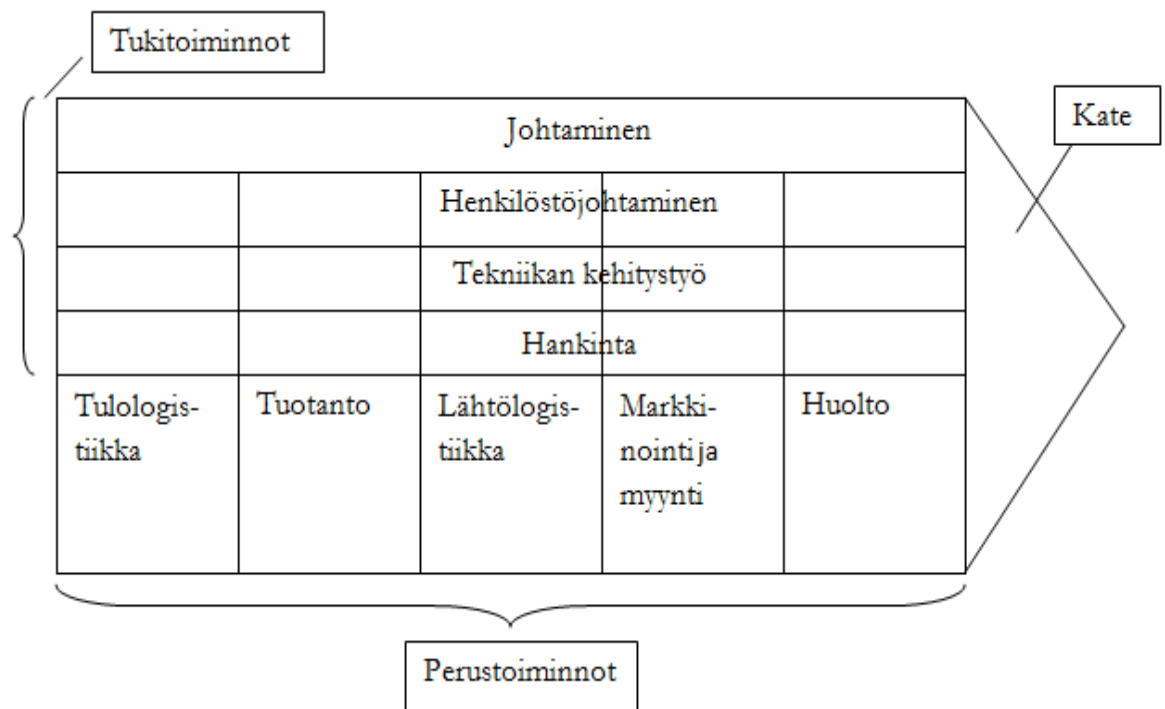
Toimitusketjun toimivuuden kannalta kysynnän hallinta on tärkeää. Kysyntä on nimittäin se tekijä, joka toimitusketjun käynnistää. Mikäli kysyntää ei hallita, jää ketju tehottomaksi. (Ritvanen & Koivisto 2006, 20; Sakki 1999, 20.) Moniportaisessa ketjussa kysynnän muutokset asiakaspäässä kertautuvat tuotannon alkupäätä kohden. Tätä kutsutaan piiskavaikutukseksi, ja sitä on pyrittävä ehkäisemään. Tästä syystä koko ketjun käyttöön jaettu tieto kysynnän muutoksista on erityisen tärkeää. (Karrus 2001, 157.)

Toimitusketjun hallinta on kokonaisuuden hahmottamista. Siinä korostuvat koko toimitusketjuprosessin ymmärtäminen eli tuotteen matka raaka-aineen lähteeltä kuluttajalle, yhteistyö ketjun jäsenten välillä sekä asiakastarpeen tyydyttäminen. Sen avulla pyritään uudistamaan ja tehostamaan organisaation prosesseja. Toimintojen ulkoistamisen myötä toimitusketjun hallinnan merkitys on korostunut, sillä ulkoistaminen vaatii toimitusketjun tehokasta hallintaa ja kehittämistä. (Ritvanen & Koivisto 2006, 19–20.)

Niin toimitusketjun hallinnassa kuin logistiikassakin aika, läpinäkyvyys ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä. Asiakas on aina sitä tyytyväisempi mitä vähemmän aikaa toimintoihin kuluu. Kulunut aika on tietenkin suhteutettava asiakkaan saamaan arvoon sekä kustannuksiin. Toimintojen tulisi olla mahdollisimman läpinäkyviä kaikille verkoston toimijoille, sillä näin tuotteen kysyntätieto tulee kaikkien käytettäväksi. Läpinäkyvyys on yhteydessä luottamukseen. Luottaessaan tavarantoimittajaan yritys tilaa itselleen sopivan erän itselleen sopivaan aikaan. (Ritvanen & Koivisto 2006, 21–22.)

Logistiikkaan ja toimitusketjuun liittyy läheisesti vielä kolmaskin käsite, nimittäin arvoketju. Ritvanen ja Koivisto (2006, 21) esittävät vielä niinkin pitkälle viedyn näkemyksen, että arvoketju olisi syrjäyttänyt toimitusketjuajattelun. Kysymys olisi siis kehityskaaresta. Ensin oli logistiikka, joka laajeni ja kehittyi toimitusketjuksi. Toimitusketju puolestaan jalostui edelleen arvoketjuksi. Karrus (2001, 14–15) ja Sakki (1999,24) eivät kuitenkaan näe asiaa näin. Heille logistiikka on tekijä, joka siirtää tavaraa eteenpäin arvoketjussa ja on näin ollen osa sitä.

Arvoketju on kuulun amerikkalaisen professori Michael Porterin luoma käsite, jonka hän esitteli työkaluna kilpailuedun löytämiseen. Arvoketju muodostuu arvoa tuottavista toiminnoista sekä katteesta. Toiminnot jaetaan kahteen pääluokkaan, jotka jakautuvat edelleen alaluokiksi (kuvio 2). Pääluokkiin kuuluvat perus- ja tukitoiminnot. Tulo- ja lähtölogistiikka, tuotanto, markkinointi ja myynti sekä huolto ovat perustoimintoja. Tukitoiminnoiksi nimetään johtaminen, henkilöstöjohtaminen, tekniikan kehitystyö sekä hankinta. Tukitoiminnot tukevat ydintoimintoja sekä toisia tukitoimintoja. Yritys saavuttaa kilpailuetua suorittaessaan nämä toiminnot halvemmallalla ja paremmin kuin kilpailijansa. Arvoketju ei kuitenkaan ole joukko itsenäisiä toimintoja, vaan toiminnot ovat aina toisistaan riippuvaisia. Jokainen yritys suorittaa toiminnot eri tavalla omaan strategiaan ja historiaansa pohjaten. Kilpailuedun syntymisen kannalta onkin olennaista, että yrityksen arvoketju poikkeaa lähimpien kilpailijoiden vastaavista. (Porter 1985, 33–48.)



Kuvio 2. Yrityksen arvoketju muodostuu perus- ja tukitoiminnoista sekä katteesta (Porter 1985, 37)

Yksittäisen yrityksen arvoketju on väistämättä osa laajempaa kokonaisuutta, jota Porter kutsuu nimellä value system eli vapaasti suomennettuna arvojärjestelmä. Yrityksen tarvantoimittaja ei nimittäin vain toimita tavaraa vaan vaikuttaa monin tavoin yrityksen toimintaan. Samoin yrityksen myydessä omia tuotteitaan sen arvoketju kytkeytyy ostajan ketjuun. Näin ollen ei riitä, että yritys tuntee vain oman arvoketjunsä. Sen on lisäksi tunnettava paikkansa laajemmässä arvojärjestelmässä. (Porter 1985, 34.)

Kuten voidaan huomata, logistiikka, toimitus- ja arvoketju kytkeytyvät läheisesti toisiinsa ja tarkastelevat osittain samoja asioita eri näkökulmista. Logistiikka yhdistää eri toiminnot yrityksen sisällä ja toisaalta yritysten välillä, jolloin syntyy yhtenäinen kokonaisuus, ketju. Näin ollen logistiikka on oleellinen osa toimitus- ja arvoketjua, jotka puolestaan kuvaavat samaa kokonaisuutta eri näkökulmista. Toimitusketju tarkastelee tiedon ja materiaalin konkreettista liikkumista ketjun eri toimijoiden välillä. Arvoketjun taas voidaan nähdä keskittyvän asiakkaaseen ja tarkastelevan jokaista liikettä ketjussa juuri asiakkaan kannalta. Porter (1985, 38) toteaaakin arvon olevan se summa, jonka asiakas on valmis maksamaan. Hänen mukaansa yritys tuottaa kun sen määrittämä arvo tuotteelle on suurempi kuin sen luomiseen käytetyt kustannukset.

## 2.2 Logistiikan viisi toimintoa

Logistiikkaan kuuluu eri toimintoja, joiden nimeäminen ja lukumäärä vaihtelevat hie-  
man luokittelijan näkökulmasta riippuen. Jakelun sekä varastoinnin asemaa logistiikan  
perustoimintoina ei kyseenalaisteta. On kuitenkin selvää, että logistisessa prosessi on  
nähtävä useamman toiminnon summana. Lepola ja Raivio (1995, 31) määrittelevät yri-  
tyksen logistisiksi toiminnoiksi osto- ja pakkaustoiminnan, varastoinnin sekä jakelun.  
Toisenlaista näkökulmaa taas edustaa Ritvasen ja Koiviston (2006, 31) jaottelu. Heidän  
mukaansa toimintoja on kaikkiaan viisi, ja erona edelliseen he nostavat vihreän logisti-  
ikan omaksi toiminnokseen. Pakkaustoimintaa ei tässä mallissa nähdä omana toiminto-  
naan, vaan sen sijaan tuotanto käsitetään yhdeksi toiminnoksi.

Näissä kahdessa esimerkkijaottelussa voidaan selkeästi nähdä näkökulmien eroavaisuus.  
Ensin esitetty jaottelu viittaa selkeästi teolliseen tuotantoon, jossa pakkauksella on erit-  
tään suuri merkitys ja yrityksen oletetaan tekevän paljon itse. Jälkimmäinen jaottelu  
puolestaan edustaa laajempaa ja ehkä modernimpaa näkökulmaa, jota voidaan soveltaa  
kaikenkokoisiin yrityksiin. Tästä syystä tarkastelemme logistiikan toimintoja tästä näkö-  
kulmasta käsin.

### **Hankinta**

Hankinta eli osto hankkii tuotteita, raaka-aineita, komponentteja, ja palveluita yrityksen  
tarpeisiin (Karrus 2001, 232). Hankintatoimen tarkoitus on hankkia yritykselle ja asiak-  
kaalle arvoa. Sen osa-alueet voidaan luokitella eri tekijöiden kuten ostajan, tarpeen tai  
tilanteen mukaan. Ostaja voi olla julkinen organisaatio, kuluttaja tai yritys. Tarpeet voi-  
vat olla muun muassa raaka-aineita, komponentteja, investointeja tai palveluja. (Ritva-  
nen & Koivisto 2006, 31; Karrus 2001, 232.) Tilanteita taas ovat kerta- tai sopimus-  
kauppa, projekti-hankinta sekä pitkäaikainen hankintayhteistyö. Suomalaisten yritysten  
liikevaihdosta jopa 70 - 75 prosenttia käytetään hankintaan. Luku kasvanee alihankin-  
nan lisääntyessä. Hankintatoimi määrittää yrityksen ostotarpeet ja etsii parhaat hankin-  
talähteet. (Ritvanen & Koivisto 2006, 31–32.)

Ostaminen on muuttunut ennakoivaksi aiemmin vallinneen reagoivan ostotavan sijaan, jossa hankinnan tehtävänä oli lähinnä tilausten tekeminen. Näin sen tulee olla tiiviissä yhteydessä strategisen suunnittelun kanssa. Liiketoimintaprosessien kehittyessä osto on alettu nähdä laajemmassa merkityksessään ulkoisten resurssien hallintana. Perinteisen ostamisen lisäksi sen tehtäviin kuuluu loppuasiakkaan tarpeeseen vastaaminen sekä tarjontaverkoston kehittäminen. Ostamisen päävaiheet erotetaan ostosopimusten tekemiseen sekä toisaalta kotiinkutsuihin, jotka ovat muuttuneet teknologian sekä hankinnan toimenkuvan kehittymisen myötä yhä rutiininomaisemmaksi. (Karrus 2001, 233–234.)

Myös ravintolatoiminnassa ostot voidaan jakaa hankintasopimusten tekemiseen sekä tilaamiseen (Pavesic & Magnant 2005, 254; Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 30–31). Näin toimivat etenkin ravintolaketjut sekä julkisen hallinnon hankintakeskukset. Tavara- ja toimittajat kilpailutetaan, minkä jälkeen neuvotellaan hankintasopimus. Suomessa julkisen sektorin ammattikeittiöiden hankinnasta on laadittu lakisääteiset ohjeet. Sen sijaan yksityiset yritykset voivat toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Hankinnassa pyritään aina taloudellisuuteen sekä kannattavuuteen. (Lampi ym. 2009, 30–31.)

### **Varastointi**

Varasto voidaan ymmärtää kolmessa merkityksessä. Nämä ovat fyysinen tila, hallittava logistinen kokonaisuus sekä tavaramäärä sovituisissa mitoissa. Hallittavalla logistisella kokonaisuudella tarkoitetaan logistisen toimintakokonaisuuden hahmottamista varastoinnin kannalta. Perinteisten varastojen lisäksi matkallaan tuotannosta kuluttajalle tavara seisoo useassa paikassa, joita ei voida pitää varsinaisina varastoina. Tällainen ilmiö syntyy esimerkiksi tuotteiden seisoessa jakeluautossa sekä esillä myytävänä, mikä on toisaalta osa hallittavaa logistista kokonaisuutta. Tavaramäärä sovituisissa mitoissa tarkoittaa yritystalouden kannalta varaston arvoa ja määrällisen ohjauksen kannalta tavaran lukumäärää. Joissakin yhteyksissä tämä käsite tunnetaan paremmin inventaariona. (Karrus 2001, 35.)

Fyysinen varasto jaetaan käyttö- ja varmuusvarastoon. Käyttövarastossa tuotteiden tulisi siirtyä tehokkaasti eteenpäin. Varmuusvaraston tuotteet eivät juuri liiku, mutta niiden on oltava nopeasti saatavilla tarpeen vaatiessa. Varastointi on logistinen ratkaisu kysynnältään heikosti ennakoitaville tuotteille. Tuotteita varastoidaan useissa tapauksissa sik-

si, että tuotanto tapahtuu eri tahtiin kulutuksen kanssa. (Karrus 2001, 34–36.) Ritvasen ja Koiviston mukaan varaston tehtävänä onkin tasata aika- ja paikkaeroja, joita tavarann saatuavuudessa esiintyy. Toisaalta varastoinnin avulla myös saavutetaan usein etuja os-toissa, kuljetuksissa sekä valmistuksessa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 34–35.)

Ravintolassa fyysisiä varastotiloja on kuivat ja kylmät varastot, joiden tehtävänä on raa-ka-aineiden suojaus, hygieenisen puhtauden varmistus sekä laadun säilyttäminen. Kyl-miä varastoja ovat jääkaapit sekä pakastimet, joiden tarve on lisääntynyt viime vuosi-kymmeninä pakastevalikoiman kasvun myötä. (Knight & Kotschevar 2000, 77–78) Evira (2012) sen sijaan jakaa elintarvikehuoneistojen varastot viiteen tyyppiin, jotka kuivavaraston lisäksi ovat viileä-, kylmä- sekä pakkasvarasto. Viidentenä tyyppinä mai-nitaan lihalle, siipikarjalle sekä kalalle käytettävät omat erilliset kylmävarastot.

Useita erillisiä keittiöitä sisältävässä ravintolakompleksissa tai alan oppilaitoksessa va-rastointi voidaan järjestää talon sisällä keskitetysti. Tällöin käytetään keskusvarastoa, josta kukin keittiö tilaa tarvittavat tuotteet. Keskusvarastosta vastaava henkilökunta hoitaa tilaukset, tavarann vastaanoton sekä itse varastointiin liittyvät tekniset yksityis-kohdat. Yksittäisillä keittiöillä on tällöin käytössään vain käsivarastot. (Lampi ym. 2009, 32.)

## **Tuotanto**

Tuotanto voidaan määrittää yksinkertaisesti tavaroiden, tarvikkeiden, raaka-aineiden materiaalien, komponenttien ja toisaalta myös palvelujen tuottamiseksi. Massa- ja pie-nerätuotanto ovat esimerkkejä määräperusteisesta tuotannosta, kun taas tuotanto varas-toon tai tilaukseen ovat toimintaperusteisia tuotannon muotoja. Tilaukseen tuotettaessa tehdään tuotteita vain jo asiakkaalta saatuun tilaukseen. Yleensä kyseessä on pienerä tai yksittäiskappale. Varastoiva toiminta taas on edellisen vastakohta, jossa tuotanto tapah-tuu eri aikaa kuin kulutus. Se soveltuu parhaiten massatuotantoon. (Karrus 2001, 35, 54, 411.)

Erilaisia tuotantomuotoja ovat muun muassa prosessituotanto, kokoomalinja, erätuo-tanto, verstaas ja projekti (Karrus 2001, 76; Segerstedt 2001, 18–20). Prosessituotanto soveltuu perustuotantoon, jossa tuotetaan erittäin suuria määriä kiinteässä tuotantoym-

päristössä. Kokoomalinjassa taas työ on jaettu yksinkertaisiin vaiheisiin. Käytännössä työn kohde liikkuu linjaa pitkin, ja eri vaiheissa sille tehdään ennalta määrätty toimenpiteet. Kokoomalinjassa pyritään mahdollisimman suuriin määriin, koska sen perustamisinvestointi on suuri. Erätuotannossa tuotetaan aina tietty määrä tiettyä tuotetta. Tavallisesti eräkkö ja tuote vaihtelevat tuotannon jatkuessa. Verstaas on joustava tuotantomuoto, mutta soveltuu huonosti suuriin eräkköihin. Koneet ja laitteet pyritään sijoittamaan tuoteperheittäin. Projektin tarkoitus on kehittää, rakentaa, tai koota kerta- luontoisesti yksi ainutlaatuinen tuote. Kohteina ovat tyypillisesti asiakassovitus ja investoinnit. (Karrus 2001, 76.) Logistiikan tehtävänä tuotannossa on varmistaa materiaalien saatavuus oikeaan aikaan, tehostaa sisäisiä tavaravirtoja sekä huolehtia valmiiden tuotteiden varastoinnista ja siirtymisestä eteenpäin ketjussa. Tuotantologistiikkaa suunniteltaessa on otettava huomioon tehdäänkö tuote itse, miten, millä teknologialla ja missä se tehdään. (Ritvanen & Koivisto 2006, 44–45; Karrus 200, 72.)

Ruokatuotanto puolestaan tapahtuu pitkälti erilaisissa ammattikeittiöissä. Erilaiset keittiöt jaetaan tavallisesti neljään luokkaan, jotka ovat valmistus-, keskus-, palvelu- sekä jakelukeittiö. Valmistuskeittiössä ruoka valmistetaan ja tarjoillaan yhdessä paikassa. Tuotannossa voidaan käyttää valmiiksi esikäsiteltyjä tuotteita, puolivalmisteita sekä valmiita aterian osia eli komponentteja. Tavallinen ruokaravintola toimii tavallisesti valmistuskeittiöperiaatteella. Keskuskeittiöt puolestaan valmistavat ruoan useisiin yksiköihin, jotka ovat palvelu- sekä jakelukeittiöitä. Ruokaa ei yleensä tarjoilla keskuskeittiön yhteydessä. (Lampi ym. 2009, 14.) Mitä tuotantomuotoihin tulee, niin keskuskeittiön voidaan ajatella tekevän erätuotantoa, kun taas valmistuskeittiö tuottaa enemmän tai vähemmän tilaukseen.

Myös viimeistelykeittiön nimellä tunnetussa palvelukeittiössä hoidetaan kylmien ruoka-aineiden kuumentaminen sekä viimeistely. Myös yksinkertaista ruoanvalmistusta kuten kasvien pilkkomista suoritetaan palvelukeittiöissä. Ruoka tarjoillaan samassa yhteydessä. Jakelukeittiöissä taas ei varsinaista ruoanvalmistusta tehdä lainkaan, vaan kuumat sekä muuten tarjoiluvalmiit tuotteet otetaan vastaan ja tarjoillaan. (Lampi ym. 2009, 14.)

## **Jakelu**



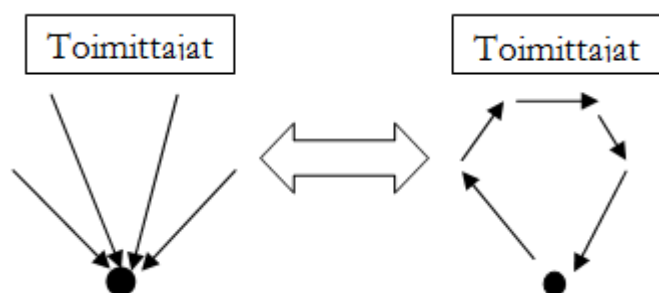
Jakelu on yrityksestä lähteviä kuljetuksia, joilla tuotteet toimitetaan lähemmäs loppumarkkinoita tai -asiakkaita (Ritvanen & Koivisto 2006, 51; Karrus 2001, 406). Ritvasen ja Koiviston (2006, 51) mukaan sillä on myös muita asiakkaan tarpeista nousevia tehtäviä kuten tuotteiden kokoonpano ja lisäarvopalveluiden tarjoaminen. Jälkimmäiset ovat kuljetuksen, varastoinnin ja huolinnan lisäksi suoritettavia toimintoja, ja ne tunnetaan myös nimellä logistiset jalostuspalvelut. Jakeluketjun suorittama tuotteen kokoonpano on esimerkki logistisesta lisäarvopalvelusta. Toinen erinomainen esimerkki on vendorisointinakin tunnettu toiminta, jossa jakelija huolehtii kokonaisvaltaisesti asiakkaansa tarpeista. Hän voi vaikkapa tarkistaa asiakkaan varastotilanteen ja täydentää itse tämän varastoa. (Karrus 2001, 258–265, 406.) Huolinta puolestaan tarkoittaa kuljetusketjun eri osien yhteenliittämistä siten, että toimintaa jarruttavat tekijät minimoidaan. Huolitsija muun muassa valitsee parhaan mahdollisen kuljetustavan kullekin kuormalle. (Nurminen 1990, teoksessa Mäkelä & Mäntynen 1993, 182.) Huolintatehtävien laajuus vaihtelee yksittäisestä tulliselvityksestä kokonaisvaltaiseen kaupan toteuttamiseen (Mäkelä & Mäntynen 1993, 182).

Kuljetuksilla tarkoitetaan yksinkertaisesti palvelua, jossa tavaraa siirretään paikasta toiseen (Ritvanen & Koivisto 2006, 53). Kuljetustapahtuma on yleensä kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tavara siirtyy kuljetusliikkeen terminaaliin. Toisessa vaiheessa tapahtuu jopa useista vaiheista muodostuva kaukokuljetus, joka tunnetaan myös nimellä runkokuljetus. Kolmannessa vaiheessa tavara jaetaan terminaalin kautta asiakkaille. (Sakki 1999, 66.) Terminaali puolestaan tarkoittaa paikkaa, jossa kuorma puretaan ja tavarat yhdistetään seuraaviin kuormiin. Tämän jälkeen ne lähtevät eteenpäin. Toimiva terminaali ei varastoi. (Karrus 2001, 144; Ritvanen & Koivisto 2006, 52.)

Kuljetusten perustyypeiksi käsitetään maantie-, meri-, rautatie- sekä lentokuljetukset, yhdistetyt kuljetukset ja putket. Yhdistetyillä eli intermodaalisilla kuljetuksilla tarkoitetaan usean eri kuljetusmuodon yhdistelmää. (Karrus 2001, 119.) Ritvanen ja Koivisto kuitenkin erottavat termit yhdistetty ja intermodaali toisistaan. Heille intermodaalinen kuljetus merkitsee sitä, että tavara pysyy samassa yksikössä kuljetusvälineestä toiseen siirryttäessä. (Ritvanen & Koivisto 2001, 119.) Paras esimerkki yhdistetystä kuljetuksesta lienee konttien käyttö. Putkia taas käytetään kaasun, nesteen tai kiinteän aineen jatkuvaan siirtämiseen. (Karrus 2001, 120.) Arkisesti kyse on esimerkiksi viemäreistä ja

öljyputkista. Ritvasen ja Koiviston mukaan kuljetukset voidaan myös jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Tavarankuljetuksessa tuotantolaitoksen sisällä puhutaan sisäisestä kuljetuksesta, kun taas ulkoisissa kuljetuksissa käytetään yleisiä väyliä. (Ritvanen & Koivisto 2006, 53.)

Kuljetustehtävät jaotellaan keruu-, siirto-, runko-, jakelu- ja paluukuljetuksiin. Keruukuljetuksessa noudetaan yhdellä kierroksella yrityksen seuraavaa tuotannon tai jakelun vaihetta varten tarvitsemaa tavaraa. Suorassa toimituksessa toimittaja voi joutua käyttämään vajaata kuormaa, epätaloudellisen pientä ajoneuvoa, välivarastoa tai ylisuurta eräkokoja. Yksi keräilykuljetus sen sijaan kerää kaikilta alueen toimittajilta sovitut erät säännöllisellä aikataululla ja toimittaa ne yhdellä kertaa tuottajalle (kuvio 3). Keräilykuljetukset ovat siis ekologinen ja taloudellinen tapa toimia. (Karrus 2001, 122.)



Kuvio 3. Keräilykuljetuksessa useat erät kerätään yhdellä kertaa suorien toimitusten sijaan (Karrus 2001, 123)

Yhden organisaation sisällä tapahtuvaa kuljetusta kutsutaan siirtokuljetukseksi, ja se voi olla jalostusketjuun nähden poikittaista tai ketjun suuntaista. Siirtokuljetuksia käytetään tavallisesti tavarankuljetuksen loppuun yhdessä varastointipisteestä tai tuotantolaitosten erikoistuksessa tiettyihin tehtäviin. (Karrus 2001, 122.) Ruokatuotannossa ilmiön voi havaita keskuskeittiöiden ja jakelukeittiöiden välisessä työnjaossa. Keskuskeittiössä valmistetaan kustannustehokkaasti suuri määrä ruokaa, joka sitten kuljetetaan jakelukeittiöön ja tarjoillaan siellä.

Runkokuljetuksessa siirretään suuria eräjä peräkkäisten päävarastointipisteiden välillä. Välimatkat ovat usein pitkiä, ja ollen taloudellinen on runkokuljetuksen välttämättä

täysi kuorma. Niinpä näihin kuljetuksiin käytetään usein esimerkiksi perävaunullisia autoja tai junia. Jakelukuljetuksessa tuotteet viedään myyntipisteisiin tai loppuasiakkaille. Vähittäiskauppa on tyypillisin päätepiste. Jakelukuljetuksille on tyypillistä lyhyet matkat ja runsaat pysähtelyt. Paluukuljetuksissa pyritään yksinkertaisesti hyödyntämään muutoin hyödytön palumatka kuorman toimittamisen jälkeen. Tavallisesti paluukuormia käytetään tyhjen rullakoiden ja pullojen palautuksiin. Eri yritykset voivat hyödyntää paluukuormiaan tehokkaasti tekemällä yhteistyötä. Tähän on kaksi tapaa. Ensiksi voidaan solmia pitkäaikaisia kahden tai useammanvälisiä sopimuksia, jolloin kuljetuskalusto on tehokkaassa käytössä molempiin suuntiin. Toinen tapa on käyttää kuljetuspörssiä satunnaisiin tarpeisiin. (Karrus 2001, 122–124.)

### **Vihreä logistiikka**

Vihreä logistiikka on kierrätykseen ja ympäristönäkökohtiin keskittyvä logistiikan haara (Ritvanen & Koivisto 2006, 59). Siihen liittyy läheisesti käsite reverse logistics eli käänteinen logistiikka suomeksi, joka kuljettaa tuotteita päinvastaiseen suuntaan toimitusketjussa. Tuotepalautukset sekä käytettyjen tuotteiden kuljetus jätteeksi tai kierrätykseen ovat muun muassa käänteistä logistiikkaa. (Weeks, Gao, Alidaec & Rana 2010, 1088; Chan, Yin & Chan 2010, 6293; Stock 1997, teoksessa Chan ym. 2010, 6294.) Se jatkaa tuotteen käytettävyyttä sen perinteisen elinkaaren jälkeen (Melbin 1995, teoksessa Dowlatshahi 2010a, 1361).

Vihreä logistiikka ilmenee kahdella tapaa. Ensimmäisessä tuhlaavaa toimintaa pyritään rajoittamaan ekotaseen avulla saatavan uuden ymmärryksen kautta. (Ritvanen & Koivisto 2006, 59; Karrus 2001, 275.) Ekotaseessa eritellään tuotteeseen tai toimintaan liittyvät materiaali- ja energiavirrat raaka-aineiden käyttönä ja ympäristövaikutuksina (Mäenpää 2007). Toisessa toimintatavassa pyritään löytämään uusia liiketoiminnan muotoja. Näiden pohjalta syntyy sitten yrityksiä, jotka pystyvät tekemään kannattavaa liiketoimintaa ekologisilla tuotteilla ja palveluilla. (Ritvanen & Koivisto 2006, 59; Karrus 2001, 275.) Monien uusiokäyttöisten tuotteiden markkinat perustuvatkin todellisuudessa niiden potentiaalsiin hyödyntämismahdollisuuksiin tuottavina liikeideoina (Seitz 2004, teoksessa Dowlatshahi 2010a, 1361).

Raaka-aineiden ja materiaalien kierrätys uusiokäyttöön vaatii tehokasta logistista järjestelmää. Myös erilaisiin palautusjärjestelmiin liittyvät logistiset ratkaisut ovat olleet käytössä jo pitkään. (Karrus 2001, 274.) Kuljetukset ovat ratkaisevassa asemassa kierrätyksessä. Syitä tähän on kaksi. Ensinnäkin tuotteen matka kuluttajalta jalostettavaksi ja siitä uusille asiakkaille yksinkertaisesti vaatii kuljettamista. Toinen tekijä liittyy kuljetuskustannuksiin, jotka ratkaisevat koko kierrätystoiminnan kannattavuuden. Koska kierrätystoiminnasta saatava kate on yleensä pieni, niin kustannusten on oltava vastaavasti mahdollisimman pienet. (Dowlatshahi 2010, 4199b.)

### **3 Yhteistyöllä, ydintoimintoihin keskittymisellä sekä kustannusten hallinnalla tehoa ruokatuotannon logistiikkaan**

Tehokkailla toimitusketjuilla ja logistiikalla voidaan havaita olevan useitakin ominaispiirteitä, jotka nousevat lähdeaineiston pohjalta toistuvasti esille. Olen valinnut näistä teemoista lähemmin tarkasteltavaksi yhteistyön toimitusketjussa, ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa sekä logistiikkakustannusten hallinnan lähemmin tarkasteltavaksi. Pyrin ravintolaesimerkkien avulla tuomaan aiheita käytäntöön. Kuljetan teemojen läpi McDonald's Intian logistiikkaa esimerkkinä laajasta ja erittäin tehokkaasta toimitusketjusta, jossa esiintyy kaikki käsiteltävät aiheet.

#### **3.1 Yhteistyö toimitusketjussa**

Toimitusketjun kehittämisessä yhteistyön merkitys korostuu erittäin vahvasti (Brandt & Taninecz 2010, 9; Aghazadeh 2004, 267; Pavesic & Magnant 2005, 260). Brandt ja Taninecz (2010, 2) käsittelevät toimitusketjun hallintaa sekä yhteistyötä yhdistettynä käsitteenä. Heidän mukaansa se tulisi mieltää yrityksen strategian ytimeksi. Next Generation Manufacturing Study -tutkimuksen mukaan itsensä hyviksi tai erinomaisiksi toimitusketjuosaajiksi mieltävät yritykset todella pitivät toimitusketjun hallintaa ja yhteistyötä strategisesti merkittävänä. (Brandt & Taninecz 2010, 3–9.)

Yritysten välille olisi tärkeää muodostaa yhteys pitkäaikaisen yhteistyön varmistamiseksi, mikä puolestaan tuo vakautta yrityksen toimintaan. Tämä vaatii muun muassa luottamusta sekä tehokkaan viestinnän. Yhteistyö voi toisaalta olla kumppanuutta. Nykyään pyritäänkin luomaan laadukkaita asiakkaan ja tavarantoimittajan välisiä suhteita, joista syntyy kumppanuuksia. Toimiakseen kumppanuus edellyttää molempia hyödyttävän toiminnan kehittämistä. (Aghazadeh 2004, 263.)

Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on epäilemättä tärkeää ravintolayritykselle. Pavesic ja Magnant muistuttavat yhteistyön hyödyttävän kumpaakin osapuolta. Kummankin olemassaolo on itse asiassa kiinni toisesta, eikä kumpikaan voi menestyä ilman toista. Suhde toimii parhaiten molempien ottaessa vastavuoroisesti toisen edun huomioon. Usein toinen osapuoli kuitenkin esittää vain yksipuolisia vaatimuksia, ja tämä osapuoli

on vielä tavallisesti ravintola. Asenteet ovat kuitenkin muuttumassa. Ravintolan ei kannata keskittyä yksittäisten tuotteiden hintaan vaan katsoa tavarantoimittajan tarjoaman palvelun kokonaisuutta. Mitä enemmän tavarantoimittajan kanssa asioidaan, sitä merkittävämmäksi ravintolan asiakkuus toimittajalle muodostuu. On tärkeää pyrkiä kohti avainasiakkuutta, koska tällöin toimittaja todennäköisimmin ottaa huomioon ravintolan erityistarpeet. Ravintolan on tärkeää huomioida myös tavarantoimittajan etu. Käytännössä esimerkiksi erikoistoimituksia ja tiukkoja toimitusaikoja ei tule vaatia, vaan molemmille sopivista toimitusehdoista tulee neuvotella. Mikäli toimittaja joutuu erikoisvaatimusten vuoksi tekemään itselleen epäedullisia reitityksiä, niin se joutuu myös nostamaan hintojaan. Näin toimimalla ravintola voi vastavuoroisesti odottaa toimittajalta reiluja hintoja ja toimitusehtoja, tietoa markkinatilanteesta sekä asiakkaan etujen huomioimista esimerkiksi tuotekatkoksissa. (Pavesic & Magnant 2005, 260–262.)

Amerikkalainen ravintolaketju Papa John's laajentui rajusti, ja vuonna 2011 sillä oli 3700 ravintolaa 29 maassa. Muuttuneen markkina-asetmansa vuoksi sen täytyi kehittää tulo- ja lähtölogistiikkaansa. Toiminta oli järjestetty siten, että yrityksen kymmenen jakelukeskusta toimittivat vain tilauksensa välittäjille. Nämä taas huolehtivat lopusta. Yritys ei siis tuntenut toimitusketjuaan, ja joutui hoitamaan ongelmatilanteet välittäjien kautta. Järjestelyn vuoksi jakelukeskuksiin kertyi ylimääräistä varastoa, ja yrityksellä oli vaikeuksia laaduntarkkailussa. Toimintaa kehitettäessä kommunikointi suoraan tavarantoimittajien kanssa tehtiin mahdolliseksi, mikä lisäsi toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Alettiin myös tilata täysiä kuormia, jotka tulivat nopeammin perille ja olivat lisäksi helpommin seurattavissa koko matkan ajan. Yritys alkoi myös reitittää kuljetuksensa itse sekä tehdä tavarantoimitusyhteistyötä useampien toimijoiden kanssa, jolloin toimitusvarmuus parani. (Trunick 2011.)

Suomessa haluttaisiin käyttää lähiruokaa paljon nykyistä enemmän, mutta pienten tuottajien tuotteet eivät päädy markkinoille. Tähän ovat syynä muun muassa korkeat kuljetuskustannukset ja tarpeeseen nähden liian pienet erät. Ongelman ratkaisemiseksi Forsaan perustettiin lähiruokatukku, joka yhdisti alueen loppuasiakkaiden ja tuottajien tarpeet. Näin syntyi toimitusverkosto, jonka kilpailukyky perustuu tehokkaaseen logistiikkaan ja lyhyisiin toimitusketjuihin. Keskitetysti hoidetussa keräilyssä ja jakelussa säästyy

kaikkien osapuolten aikaa ja rahaa. Verkosto mahdollistaa laajemman asiakaspohjan ja keskitetyn markkinoinnin, mikä puolestaan lisää edelleen kysyntää. (Kotamäki 2012.)

McDonald's Intian toimitusketjun ketteryys perustuu luottamukseen ja yhteistyöhön yhtiön, ravintoloitsijoiden ja tavarantoimittajien välillä. Tavarantoimittajien kanssa vaalitaan avoimuuden ja kumppanuuden periaatteita. Yhtiö ei salaa toimittajiltaan mitään suunnitelmia ja odottaa samaa myös heiltä. Yhtiöllä ei ole toimittajiensa kanssa virallisia sopimuksia, vaan suhde perustuu alun alkaenkin luottamukselle. Pääyhteistyökumppaninsa Radhakrishna Foodlandin kanssa ei yhtiöllä ole periaatteensa mukaan virallista sopimusta. Sen sijaan se valvoo itse kumppaninsa toiminnan laatua. Mikäli tavoitteet jäävät toistuvasti saavuttamatta, haetaan ratkaisua yhdessä. Myös raaka-ainetarpeesta tiedotetaan toimitusketjulle tehokkaasti erityisen järjestelmän avulla. Yksittäinen ravintola antaa jakelukeskukselle kolmesta päivästä viikkoon ulottuvan ennusteen raaka-ainetarpeesta, ja jakelukeskus taas lähettää oman kolmen kuukauden ennusteensa tavarantoimittajille. Lisäksi toimittajille tehdään kolmen ja yhden vuoden sekä kvartaalin ennusteet, joihin sisältyy myös tieto uusista tuotteista ja toimipisteistä. Näin tuotantoaikataulu voidaan suunnitella mahdollisimman tarkasti. (Cheema 2011.)

### **3.2 Ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa**

Ulkoistaessaan yritys myy pois toimintoja, jotka eivät kuulu johdon määrittelemiin ydintoimintoihin (Tienari & Meriläinen 2009, 109). Value-added distribution (VAD) voidaan kääntää arvonlisäykseksi toimitusketjussa. Se on keino lisätä yrityksen ketteryyttä, tehostaa tuotteen matkaa ideasta asiakkaan saataville sekä vähentää monimutkaisuutta logistiikan johtamisessa (Burton 1997, teoksessa Aghazadeh 2004, 265).

Taitavimmat yritykset käyttävät voimavaroja vain sellaiseen toimintaan, joka tuottaa heidän asiakkailleen suurimman arvon. Muu toiminta ulkoistetaan yrityksille, jotka tuottavat enemmän arvoa tehokkaammin ja halvemmalla. Se mahdollistaa yritykselle keskittymisen ydintoimintaansa. Näin yritys myös välttää kustannukset toiminnasta, joka ei ole sille niin tärkeää. Onnistuakseen yrityksen on laadittava huolella asiakkaiden tarpeisiin perustuva strategia ja annettava sen ohjata VAD-toimintaa. Vaikka VAD on sinänsä yksinkertaista toimintaa, niin sen tehokas hyödyntäminen on usein vaikeaa. Tämä

johtuu siitä, ettei yritys ole muokannut rakenteitaan, prosessejaan ja kulttuuriaan yhteensopiviksi kolmannen osapuolen kanssa. Huolella toteutettu VAD-strategia sen sijaan tuo merkittäviä parannuksia toimitusketjuun. (Aghazadeh 2004, 265)

Ravintola voi ulkoistaa tuotantoaan käyttämällä valmiita tuotteita tai puolivalmisteita. Itse asiassa suurin osa ammattikeittiön käyttämistä raaka-aineista kuten kuoritut, paloitellut ja valmiiksi kypsennetyt tuotteet luetaan puolivalmisteisiin. Valmisteiden käyttö vapauttaa aikaa muihin tärkeisiin tehtäviin kuten ruokalistasuunnitteluun sekä palveluympäristön kehittämiseen. (Lampi ym. 2009, 116.) Arvonlisäys-ajattelun mukaan on kuitenkin pohdittava tuotteen arvoa asiakkaan näkökulmasta. Näin ollen ulkoistaminen ei ole itseisarvo, vaan väärässä kohdassa sen käyttö vähentää tuotteen arvoa asiakkaan silmissä. Lampi, Laurila ja Pekkala (2009, 116) muistuttavatkin, että on syytä pohtia, säilyttäkö ulkoistaminen tuotteen laadun ja voiko omalla työllä saada tuotteelle lisäarvoa.

Hertz ja Alfredsson jaottelevat kolmansien osapuolten tarjoamat logistiikkapalvelut neljään ryhmään. Ensimmäiseen joukkoon kuuluvat peruspalveluita tarjoavat. Näillä toimijoilla on usein monia asiakkaita, ja ne tarjoavat esimerkiksi tavallisia varastointi- ja pakkauspalveluita. Ne eivät palvelun lisäksi tarjoa ratkaisuja yritysten yksilöllisiin tarpeisiin. Toisessa ryhmässä toimijat tarjoavat standardipalvelujen lisäksi arvonlisäyspalveluita, joita ovat esimerkiksi kuljetusten paikantaminen ja yksilölliset turvapalvelut. Palvelut on usein järjestetty moduuleiksi, joista asiakas luo itselleen sopivan palvelupaketin. Asiakkaan ja toimijan välinen suhde ei yleensä syvenny suurista toiminto- ja asiakasmääristä johtuen. Kolmannessa ryhmässä toimijat ovat yrityksen logistiikan kokonaisvaltaisesti hallintaansa. Toiminta tehostuu usein merkittävästi, mutta prosesseja ei kehitetä edelleen. Tällaiset palveluntarjoajat myös työskentelevät lähellä asiakkaitaan. Neljäs ryhmä eroaa edellisestä siinä, että myös prosesseja pyritään jatkuvasti kehittämään asiakkaan kanssa. (Hertz & Alfredsson 2003, teoksessa Hilletofth & Himanen 2010, 49–50.)

McDonald's Intian toimitusketju on itsessään täysin ulkoistettu ja kevytrakenteinen. Raaka-aineiden ja valmisteiden toimittajat on jaettu kahteen tasoon, joista ensimmäinen käsittää raaka-aineiden tuottajat ja toinen taso raaka-aineita jalostavat yritykset. Ensimmäisen tason toimittajia on 14 ja toisen 40, joista suuri osa on paikallisia toimijoita. Ja-



kelukeskuksia on ympäri maata neljä. Kuljetus on ulkoistettu yritykselle, jolla on maan tehokkain kylmäkuljetuskalusto. (Cheema 2011.)

### 3.3 Logistiikkakustannusten hallinta

Kustannusten hallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä menoja aiheuttavien toimintojen suunnittelua ja valvontaa. Olen keskittynyt ravintolalogistiikan kannalta kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, jotka ovat hankinta, varastointi sekä hävikin ehkäisy tuotannossa. Kuljetukset käsitellään tässä osana hankintoja, koska useimmiten ravintola ostaa tuotteensa toimitustukusta. Näin kuljetus ja tuotteet voidaan nähdä osaksi samaa palvelua. Vaikka raaka-aine- ja kuljetuskustannukset ovat tietenkin hallittavissa omina osa-alueinaan, niin huomio tulisi kuitenkin kiinnittää kokonaisvaltaiseen yhteistyöhön tavarantoimittajan kanssa.

Tilauksia ei ole hyvä jakaa usealle toimittajalle eikä tavarantoimittajaa vaihtaa aina halvempaan. Tiivis yhteistyö valittujen toimittajien kanssa säästää aikaa ja antaa myös neuvotteluvaraa hinnoissa. (Pavesic & Magnant 2005, 263.) Myös esimerkiksi lahtelaisen ravintola Casselin ja helsinkiläisen Café Esplanadin vastaavat päälliköt yhtyvät näkemykseen toimitusten keskittämisestä mahdollisimman vähille toimittajille. Heidän mukaansa keskittäminen näkyy paremmissa hinnoissa ja toimitusvarmuudessa. Café Esplanadin keittiöpäällikkö toteaa sen säästävän myös aikaa. (Pentti 2008, 13–14.)

Pavesicin ja Magnantin (2005, 254) mukaan tehokkaaseen tilaamiseen vaaditaan tuotekuvaukset, pakkauskoot, yksikköhinta, kyseisiä tavaroita myyvät toimittajat sekä tilattava määrä. He esittävät myös hyvän osto-ohjelman laatimiseksi neljä kohtaa, jotka ovat vakioidut osto-ohjeet, vakioitu reseptiikka, tasaiset tuotot ja annoskoot sekä myytyjen annosten tarkat kustannukset.

Ninemeier esittää kymmenen tapaa vähentää hankinnan kuluja ravintolatoiminnassa. Ensimmäinen niistä on hinnoista neuvottelemineen. Toinen tapa on keskittyä ostamaan laadultaan juuri sopivia tuotteita, sillä liian korkea laatu on vain turha kulu. Kolmas tapa on arvioida valmistajien välttämättömyyttä. Joskus vain on halvempaa valmistaa itse. Neljäs kohta liittyy tarpeettomiin tavarantoimittajien tarjoamiin palveluihin. Ostajien

tulisi tietää tarkalleen, mitä tavarantoimittajien tarjoamia palveluja todella tarvitaan ja lakkauttaa tarpeettomat. Viidennessä kohdassa kehoitetaan keskittämään ostot yhdelle toimittajalle. Kuudentena mainitaan suurissa erissä tilaaminen. Seitsemäs kohta on käteismaksut. Jotkut tavarantoimittajat voivat nimittäin periä ylimääräisiä kuluja velaksi ostamisesta. Kahdeksas kohta mainitsee suuremmat pakkauskoot keinona säästää kuluissa. Yhdeksännessä kohdassa kehoitetaan tekemään hankintayhteistyötä yritysten kesken, jotta suuremmilla erillä saavutettaisiin säästöjä toimitusmaksuissa. Kymmenes tapa säästää on hyödyntää tavarantoimittajien tarjouksia tarpeen mukaan. Jos toimittaja on esimerkiksi varastoinut liikaa tuotetta, se myydään luultavasti huomattavasti halvemmalla. (Ninemeier 1998, 164–165.)

Varastoon sitoutuu rahaa, ja siksi huonosti hoidettu varastointi kasvattaa kustannuksia. (Ninemeier 1998, 181; Pavesic & Magnant 2005, 304–305). Tämän vuoksi onkin tärkeää pyrkiä luomaan hyviä varastointikäytänteitä. Joskus varastoinnin kehittäminen vaatii investointeja uuteen teknologiaan, mutta yleensä varastoinnin tehokkuutta voidaan kasvattaa helposti luokittelemalla tuotteita eri tavoin ja tehostamalla kirjanpitoa. Ninemeier esittelee ABCD-luokittelun, jossa tuotteet jaotellaan niiden säilyvyyden sekä yksikkökustannusten mukaan neljään luokkaan (kuvio 4). A-luokassa tuotteet ovat sekä arvokkaita että herkästi pilaantuvia, kun taas D-luokan tuotteet ovat sekä halpoja että pitkään säilyviä. B-luokassa säilyvyys on hyvä mutta hinta korkea, ja C-luokassa asia on päinvastoin. Näin kyetään tunnistamaan tuotteet, joihin on syytä kiinnittää erityisesti huomiota. Toinen hyvä sääntö on FIFO, joka tulee sanoista first-in ja first-out. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pisimpään varastossa olleet tuotteet käytetään ensin. Tätä periaatetta helpottamaan uusimmat tuotteet kannattaa sijoittaa vanhempien taakse tai alle sekä kirjoittaa tuotteisiin saapumispäivämäärä. (Ninemeier 1998, 182 - 185.)

	← Säilyvyys →	
Hinta ↑	<b>Luokka A</b>	<b>Luokka B</b>
	Tuore liha Tuore kala Tuoreet äyriäiset	<u>Pakastettu liha ja kala</u> Liha- ja kala säilykkeet Jotkut pakastehedelmät ja - vihannekset
	<b>Luokka B</b>	<b>Luokka D</b>
	Tuore siipikarjan liha Tuoretuotteet Maitotuotteet	Hedelmä- ja vihannespakasteet sekä -säilykkeet Mausteet Jauhot ja sokeri

Kuvio 4. Raaka-aineet luokitellaan säilyvyyden ja hinnan mukaan varastoinnin parantamiseksi (Ninemeier 1998, 182)

Inventaariolla tarkoitetaan yleisesti ottaen varastossa olevien tuotteiden ja niiden rahallisen arvon selvittämistä. Se on suurimmalle osalle yrityksistä aivan arkinen toimenpide, mutta sen merkitystä yrityksen tuottavuuden kannalta ei välttämättä aina tiedosteta.

Ninemeier luettelee syitä miksi inventaario tulee tehdä huolella. Ensinnäkin sitä tarvitaan virallista kirjanpitoa varten. Toisaalta esimiehet tarvitsevat tietoa varaston tilanteesta paitsi tilausten tekemiseen, niin myös valvontaa varten. (Ninemeier 1998, 186.)

Inventaario jaetaan jatkuvaan sekä fyysiseen tyyppiin. Varaston kirjanpitokortti on yksi jatkuvan inventaarion työkalu. Sen tehtävänä on yksinkertaisesti näyttää kuinka paljon tavaraa varastossa kullakin hetkellä on. Korttiin merkitään kuinka paljon tavaraa on vastaanotettu, käytetty ja jäljellä. Jatkuvan inventaarion voi hoitaa tehokkaasti tietokoneella jotakin varastohallintaohjelmaa käyttäen. Huolellisesti hoidettu jatkuva inventaario voi huomattavastikin estää hävikkiä. Fyysisessä inventaariossa taas lasketaan varastossa olevat tuotteet, mikä suoritetaan yleensä kuukausittain. (Knight ja Kotschevar 2000, 131–132; Ninemeier 1998, 188–195.)

Varastonkierto on lukuarvo, joka ilmoittaa kuinka monta kertaa tietyllä aikavälillä varastoon sidottu omaisuus käytetään yrityksen toimintaan. Se lasketaan jakamalla tietyn ajan

raaka-ainekäyttö varaston keskimääräisellä arvolla tietynä aikana (kuvio 5). Ninemeier muistuttaa, että liian alhainen kierto voi johtaa raaka-aineiden pilaantumiseen ja rahoitusongelmiin omaisuuden ollessa sidottuna varastossa oleviin tuotteisiin. Toisaalta liian nopea kierto aiheuttaa ennen pitkään sen, että raaka-aineet loppuvat kesken. Tämä taas aiheuttaa asiakastytymättömyyttä. Tuoteryhmiä olisi myös hyvä tarkastella erillään, sillä herkästi pilaantuvien tuotteiden kierto on luonnollisesti suurempi kuin pitkään säilyvien. (Ninemeier 1998, 188.)

$$\text{Varastonkierto} = \frac{\text{Raaka-ainekäyttö}}{\text{Varaston arvo}}$$

Kuvio 5. Varastonkierto lasketaan jakamalla ainekäyttö varaston arvolla

Tähteet ovat myös yksi kustannuksiin vaikuttava tekijä, ja ne voidaan käsittää niin hankinnan kuin tuotannonkin kuluksi. Tähteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi edelliseltä päivältä ylijäänyttä lounasruokaa. Yksimielisiä ollaan siitä, että tähteiden syntymistä on pyrittävä ehkäisemään. Ne ovat turha kulu, jonka syntyminen voidaan estää huolellisella suunnittelulla (Baskette 2001, 18; Pavesic & Magnant 2005, 75; Knight ja Kotschevar 2000, 174).

Pavesic ja Magnant (2005, 75) näkevät tähteiden hyödyntämisen siinä määrin ongelmallisena, etteivät he lähtökohtaisesti suosittele niiden hyödyntämistä. He perustelevat kantansa sillä, että tähteiden hyödyntämiseksi valmistetut erikoisannokset joudutaan myymään halvemmalla. Lisäksi ne aiheuttavat ylimääräistä työtä ja heikentävät asiakkaan laatumielikuvaa ravintolasta. Jäännöskomponenttien lisääminen vakituisiin annoksiin ei taas tuo annokseen ilman hinnan korostusta yhtään lisää katetta, päinvastoin. Suurkeittiötoiminnassa tähteiden tarjoaminen puolestaan häiritsee suunnitellun ruokalistan toteuttamista. Näin huomiselle tarkoitettuja ruokia saatetaan joutua siirtämään tulevaisuuteen, mikä aiheuttaa dominoefektin. (Pavesic & Magnant 2005, 74–75.)

Pavesic ja Magnant esittävät, ettei tähteitä pitäisi alun perinkään syntyä. He mainitsevat neljä tapaa tehdä se mahdolliseksi. Vakioidut reseptit ja annoskoot sekä myyntitilastot mahdollistavat tarkan menekin ennustamisen. Ruokaa tulee valmistaa vain tilauksesta,

mikä estää tehokkaasti ylijäämän syntymisen. Jos taas kypsennysajat ovat pitkiä tai määrät suuria, niin tilausperusteinen ruoanvalmistus ei toimi. Tällöin kannattaa kypsentää useampia pieneriä tasaisin väliajoin. Myös uuden teknologian tehokas hyödyntäminen mahdollistaa raaka-aineiden tehokkaan hyödyntämisen. (Pavesic & Magnant 2005, 75–76.)

Baskette (2001, 204) on kuitenkin eri mieltä ja näkee tähteet jopa mahdollisuutena. Hän muistuttaa, ettei kukaan ole välttynyt tähteiltä. Tämän vuoksi onkin etukäteen tehtävä suunnitelma ylijääneelle ruoalle. Jo ruokalistasuunnittelussa on hyvä tiedostaa haastavat raaka-aineet ja tehdä listaan annoksia, joihin ylimääräiset ainesosat saadaan hyödynnettyä. Tähteistä tehdyt ruoat voivat yhtä hyvin olla laadukkaita. Ne voivat kiinnostaa asiakasta ja tuovat listaan vaihtelua. (Baskette 2001, 205.)

Hankinnan ja varastoinnin hoitamiseen löytyy useita tietokoneohjelmia, jotka toimivat tehokkaina apuvälineinä. Niitä saa myös keittiökohtaisiin tarpeisiin muokattuna. Niiden avulla seurataan monia varastointiin ja ostamiseen liittyviä tehtäviä kuten varaston tilaa, tavaroiden vastaanottoa, raaka-aineiden käyttöä, hävikkiä ja hintakehitystä. Sähköiset vakio-ohjeet ja annoskortit toimivat ateriasuunnittelun sekä tilausten pohjana. Tilaukset voidaan hoitaa myös sähköpostin tai Internetin välityksellä, jolloin tapahtumasta jää aina kirjallinen todiste. (Lampi ym. 2009, 31.)

McDonald's Intian toimitusketju toimii imuohjatusti. Ravintola lähettää tavaratilauksen jakelukeskukseen, joka puolestaan välittää tilauksen eteenpäin tuottajalle. Tämä taas tuottaa tavarat vasta tilauksen saatuaan, jolloin varastoissa ei tavallisesti tarvitse pitää mitään ylimääräistä. Tehokkaat kuljetukset ympäri maata on järjestetty niin, että niiden saapuminen voidaan laskea tarkasti. Paluukuljetukset hyödynnetään siten, että hampurilaissämpylöiden kuljettamiseen tarkoitettut laatikot toimitetaan takaisin leipomoille. (Cheema 2011.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkin toimitusketjun hallintaa ravintolayrityksissä yhteistyön, ydintoimintoihin keskittymisen, sekä kustannusten hallinnan kannalta. Selvitän, kuinka valitut teemat ilmenevät yrityksen toimitusketjussa. Työn tavoitteena on tarjota vertailukohta sekä antaa kehittämissideoita alan yrityksille. Kyseessä on tutkimustyyppinen työ. Tutkimusstrategia on laadullinen ja tutkimuslaji tapaustutkimus. Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastattelua pyydettiin seitsemältä yritykseltä, joista kaksi suostui. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2013.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Taustaoletuksena on, että todellisuus on luonteeltaan moninainen. Näin ollen tapahtumat vaikuttavat toisiinsa, ja erisuuntaiset tulkinnat niistä ovat mahdollisia. Kohdetta pyritäänkin kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152.) Flick (2009, 12) jatkaa ajatusta toteamalla, että kvalitatiivinen tutkimus alkaa siitä mihin kvantitatiivinen päättyy. Tällä hän viittaa kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimykseen selvittää todellisuuden moninaisuutta, jonka selittämiseen taas kvantitatiivinen tutkimus soveltuu huonosti.

Edellä esitettyjen piirteiden lisäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on Hirsjärven, Remeksen sekä Sajavaaran (2005, 155) mukaan muun muassa tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus, tutkittavien valitseminen tietoisesti sekä tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Flick (2009, 14–15) nostaa vielä esiin oikeiden menetelmien valinnan ja teorian tärkeyden. Hänen mukaansa menetelmä tulisi valita tutkittavan kohteen mukaan. Tulosten vastaavuus suhteessa teoriaan sekä oikean menetelmän valinta ovatkin hänelle laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on yksityiskohtaisen tiedon hankinta yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista (Hirsjärvi ym. 2005, 125). Erilaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi yrityksen tuote tai prosessi tai yritys itse (Ojasalo ym. 2009, 52). Tutkijan tulee valita parhaiten tutkimusongelmaan vastaava tapaus. Hänen tulee myös selvittää mitä muuta tapaukseen liittyy ja mitä menetelmiä hän käyttää. (Flick 2009, 134.) Flickin (2009 134) mukaan tapaustutkimuksessa ei

varsinaisesti tutkita yksittäistä tapausta vaan sen edustamaa laajempaa ilmiötä. Tutkimus kohdistuu usein vain yhteen tapaukseen, mutta niitä voi myös olla useampia (Ojasalo ym. 2009, 53) Tässä tutkimuksessa tapaukset ovat yrityksen toimintaa, ja kohteita on kaksi.

Haastatteluun päädytään usein muun muassa siitä syystä, että kysymysten tiedetään jo ennalta tuottavan monitahoisia vastauksia. Myös tarve selventää ja syventää vastauksia ovat syitä valita haastattelu tutkimusmenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2005, 194.) Teema-haastattelu taas tarkoittaa lomakehaastattelun ja strukturoimattoman välimuotoa, jossa haastattelun näkökohta on ainoastaan joltain osin lyöty lukkoon. Se rakentuu kysymysten sijaan tiettyjen aihepiirien eli teemojen varaan. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmiset antavat asioille erilaisia merkityksiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Näin haastateltava tulee paremmin ymmärretyksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Tutkimusongelma jakautuu selkeisiin teemoihin, minkä vuoksi teemahaastattelu oli luonnollinen valinta. Yritysten toimintatavat eroavat kuitenkin toisistaan, mitä strukturoidulla haastattelulla ei kyettäisi riittävästi huomioimaan.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yritysten toimintatapoja, joten pyrkimyksenä on toisin sanoen kuvata todellisuutta. Tapaukset ovat ainutlaatuisia, eikä niitä voi irrottaa yhteyksistään. Tämän takia kvalitatiivinen tutkimusstrategia ja haastattelu tiedonkeruumenetelmänä olivat luonnollinen valinta. Tutkittavat kohteet on valittu tietoisesti. Pyrin löytämään tutkimukseen yrityksiä, joissa logistiikkaa johdetaan tehokkaasti. Tutkimusongelman kannalta oli tärkeää löytää yrityksiä, joissa tutkittavat aiheet esiintyisivät jossakin muodossa. Tutkimukseen valitut yritykset olivat suuria tai keskisuuria ravintola-alan yrityksiä, joilla on useita toimipisteitä. Ruoka- ja juomatuote edustavat valtavirtaa. Koska yritysten logistiikasta ei ollut tietoa etukäteen saatavilla, perustui valinta oletukseen. Edellä mainitut tuntomerkit täyttävä yritys toimii kuitenkin kilpailluilla markkinoilla. Menestyminen tässä kilpailussa vaatii yritykseltä erittäin tehokkaita logistisia prosesseja ja kustannusten hallintaa. Logistiikan merkitys vielä korostuu useita toimipisteitä omaavassa yrityksessä, koska suurten tavaravirtojen koordinointi vaatii toimivan logistiikkastrategian.

Tutkimusprosessiin kuuluu aiheen valinta, metodin pohdinta, kirjallisuuden lukeminen, aineiston keruu, aineiston analyysi sekä kirjoittaminen (Blaxter, Hughes & Tight 1996, teoksessa Hirsjärvi ym. 2005, 15). Tällainen prosessikuvaus on tyypillinen erityisesti laadulliselle tutkimukselle. Se on luonteeltaan syklinen, vaihteellinen ja päättymätön. Se voidaan myös aloittaa lähes mistä kohdasta tahansa, ja lisäksi siinä arvioidaan jo aiemmin tehtyjä päätöksiä. Kirjoittaminen on tärkeää koko prosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2005, 14–15, 58.)

Tutkimusprosessi alkoi maaliskuussa 2012 muuan toimeksiantajan tilattua tutkimuksen yrityksensä logistiikkaan liittyen. Toimeksiantaja vetäytyi sittemmin hankkeesta. Päätin kuitenkin jatkaa työskentelyä logistiikan parissa, koska olin ehtinyt jo perehtyä aiheeseen. Tutkimuskohde määrittyi lopullisesti vasta analyysin yhteydessä. Tietoperustan kirjoittaminen alkoi kesällä 2012, ja se valmistui helmikuussa 2013. Metodien pohdinta alkoi vasta tämän jälkeen. Aineisto kerättiin maaliskun ja huhtikuun aikana 2013. Tutkimusprosessi eteni tässä mielessä epäloogisesti, koska työskentelyvaiheet eivät seuranneet toisiaan edellä mainitussa järjestyksessä. Vaikka laadullinen tutkimusprosessi saakin olla joustava, niin oman prosessini hajanaisuus kuitenkin häiritsi tutkimuksen tekemistä.

Aineisto voidaan purkaa litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla se tai tekemällä päätelmiä suoraan tallenteista. Litterointi voidaan tehdä myös valikoiden. Laadullinen aineisto käsitellään useassa eri vaiheessa. Pääasiassa se on analyysia ja synteisiä, joista ensin mainittu tarkoittaa aineiston erittelyä sekä luokittelua ja jälkimmäinen kokonaiskuvan luomista sekä tutkittavan ilmiön esittämistä uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138, 143.) Laadullisesta analyysistä voidaan löytää tiettyjä pääpiirteitä. Ensimmäinen analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, jossa tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöstä ja hahmotella malleja syntyvästä aineistosta. Analysointi tapahtuu aineiston autenttisuutta ja kontekstia kunnioittaen. Tutkijan käyttämä päättely on joko induktiivista tai abduktiivista sen mukaan pitäytyykö tutkija aineistossa, vai pyrkiikö hän todentamaan hypoteesejaan aineiston avulla. Analyysitekniikat ja työskentelytavat ovat moninaiset, eikä standardoituja tapoja ole montaa. Analyysin voidaan ajatella tapahtuvan jatkumolla, jonka ääripäinä ovat kuvaus ja tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Deyn (1993, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2001, 145) mukaan laadullinen analyysi on kolmivaihei-



nen, johon kuuluu aineiston kuvailu, luokittelu sekä yhdistely. Kuvailemalla kartoitetaan henkilöiden, tapahtumien sekä kohteiden ominaisuuksia, mikä luo analyysille perustan. Tutkimuksen tarkoitus määrittää mitä kuvaillaan ja kuinka yksityiskohtaisesti. Luokittelussa tutkittavaa ilmiötä jäsennetään vertaamalla aineiston eri osia toisiinsa. Se luo pohjan tulkinnalle ja yksinkertaistaa aineistoa. Teemahaastattelun teemat toimivat itsessään karkeina luokkina. Yhdistelyssä taas etsitään luokkien välisiä säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145–149.)

Oman haastatteluni aineisto käsiteltiin siten, että se litteroitiin ensin. Tämän jälkeen aineistosta erotettiin tulosten kannalta oleellinen tieto, ja se luokiteltiin teemoittain. Analyysin yhteydessä päätelmiä tehtiin myös suoraan tallenteista. Tulkinnassa nojaututtiin sekä induktiiviseen että abduktiiviseen analyysiin. Joidenkin yksityiskohtien kohdalla tulkinta perustui aineistosta nouseviin yksityiskohtiin; toisinaan omiin ennakkoletuksiin sekä teoriaan. Aineiston pohjalta on esitetty johtopäätöksiä, ja sitä on peilattu teoriaan. Odotin löytäväni yritysten toiminnasta paljon tietoperustassa mainittuja yksityiskohtia. Niinpä kyse on jossain määrin hypoteesin testaamisesta. Oletin nimittäin, että teemojen mukainen toiminta ilmenee yrityksissä jokseenkin kaavamaisesti. Toisaalta odotin löytäväni myös ainutlaatuisia käytännön sovelluksia, jotka olisivat toiminnan innovatiivista hyödyntämistä kilpailuedun luomiseksi.

## 5 Tulokset

Tutkimusta varten haastateltiin kahta yritystä, joista käytetään jatkossa nimiä Yritys A ja Yritys B. Yrityksen toimitusketju on aihe, johon liittyy toisaalta julkisluontoista ja toisaalta hyvinkin salaista tietoa. Yleisiä toimintaperiaatteita harvoin salataan, ja niistä saatetaan markkinointitarkoituksessa antaa tietoa esimerkiksi medialle. Kuitenkin muun muassa liiketoimintaan liittyvät tunnusluvut sekä erilaiset innovaatiot halutaan syystäkin pitää salassa. Tähän opinnäytteeseen ei haluttu salaista tietoa. Ensinnäkin toivoin tämän lisäävän halukkuutta osallistua tutkimukseen. Toiseksi en katsonut tutkimusongelman kannalta tarpeelliseksi kerätä salaista aineistoa. Yrityksiä käsitellään kuitenkin anonyymeina, koska kumpikaan ei erityisesti toivonut nimeään mainittavan. Aineistoa kerättiin kolmen teeman ympäriltä, jotka olivat yhteistyö toimitusketjussa, ydintoimintoihin keskittyminen sekä kustannusten hallinta.

Haastateltavat henkilöt vastasivat edustamiensa yritysten hankinnoista. Näin ollen he tarkastelivat yrityksensä logistiikkaa ensisijaisesti tästä näkökulmasta. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia, ja ne järjestettiin tyhjissä työhuoneissa yritysten toimitiloissa. Muita henkilöitä ei ollut läsnä, eikä häiriötilanteita sattunut. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineistosta ei tehtäisi muistinvaraisiin huomioihin perustuvia tulkintoja. Haastattelujen kesto oli kummassakin tapauksessa vajaa 15 minuuttia. Koko tilanne kesti arviolta 20 minuuttia. Aineistoa kuvaillaan, ja se on luokiteltu paitsi teemojen myös yrityksen mukaan. Selvyyden vuoksi yrityksistä kerätty aineisto esitetään erillään teemojen sisällä. Aineistoa on teemojen sisällä yhdistelty ja siitä on pyritty tekemään johtopäätöksiä. Tulkinta on varsinaisesti sijoitettu Johtopäätökset ja pohdinta -luvun alle.

Haastattelu eteni valmiin haastattelurungon mukaisesti (liite 1). Ensin kysyttiin yrityksen toimitusketjua ja logistiikan järjestämistä yleisellä tasolla, minkä jälkeen edettiin teemojen mukaisesti. Runkoon oli hahmoteltu myös teemoihin liittyviä alakysymyksiä, joita saatettiin esittää. Nämä toimivat ensisijaisesti haastattelijan apuna tilanteissa, joissa haastateltavaa johdateltiin kertomaan enemmän.

Kummassakin yrityksessä logistiikka on keskusjohtoista ja tehokkaasti järjestettyä. Yrityksiä yhdistää myös mahdollisimman nuuka toimitusketju. Suurina toimijoina kummal-

lakin on kuitenkin useampi kuin yksi tavarantoimittaja. Tilaus-toimitusketju on kumman yrityksen näkökulmasta erittäin selkeä. Yritys A tekee tietyistä merkeistä vuosisopimukset, ja tavarantoimittajat hankkivat tuotteet joko alihankintana tai maahantuontina ja toimittavat ne sitten Yritys A:lle. Yritys B:ssä tuotekehitys määrittelee tarvittavat tuotteet, jonka jälkeen hankinta etsii tuottajat. Merkittävimpien tuotteiden osalta ollaan yhteydessä suoraan tuottajiin. Yritys B:llä on yksi päätavarantoimittaja, josta käytetään nimitystä jakelijakumppani. Tämä taho sitten neuvottelee hinnat tuottajien kanssa ja hoitaa kaiken lopun hankinnasta kuljetuksiin.

## 5.1 Yhteistyö toimitusketjussa

Yritys A:ssä yhteistyötä on tehty jo kymmenen vuotta, ja kommunikaatio ketjussa toimii hyvin. Tavarantoimittajat tiedottavat ongelmista ja poikkeuksista pääkonttoriin, joka puolestaan lähettää viestin yksiköille.

Sielt tulee aina niinku tavarantoimittajalt jos niil on jokin tuote esimerkiks loppu, nii ne ilmottaa tänne meiän pääkonttorille, et tää tuote on tilapäisesti loppu, et voi tilata tätä tilalla tai et se korvaavana sopimustuotteena tai näin ja sit täältä lähetetään yksiköihin sitte viestiä tälläsest asiasta. Sama ku tulee esimerkiks pyhiä ja muita et on poikkeuksellisiä toimituspäiviä, ni sielt tulee ilmoitus että pääsiäisenä ni jos teil on toimitus tänä päivänä nii pitää tehdä tilaukset sillon.

Ongelmatilanteissa asioista on voitu sopia tavarantoimittajan edustajan kanssa.

Toki joskus on tullu jotain pieniä ongelmia, sanotaa joku Yritys X:n kuorma-auto on hajonnu matkalla, et on myöhästynyt toimitus ja tällästä, mut sillon sovittaa tavarantoimittajan edustajan kanssa et miten ratkastaan tää ongelma.

Yritys A kuvaa tilaus-toimitusprosessiaan juokseväksi, mikä lähinnä tarkoittaa sen toimivan erinomaisesti. Tästä voidaan pitää osoituksena sitä, että mikäli tilausta ei jostain syystä kuulu, reagoivat tavarantoimittajat siihen välittömästi ja ottavat yhteyttä. Konkreettinen esimerkki molempia hyödyttävästä yhteistoiminnasta liittyy uusien tuotteiden lanseeraukseen.

No totta kai me lanseerataan jos ne halua tuoda uusia tuotteita markkinoille ni alkoholi kun ei saa mainostaa Suomessa hirvee vapaasti – – Sellasta yhteistyötä tehää aika paljo. Ku heil on tuoteuutuusii mitä halua kokeilla et toimiiko Suomen markkinoilla ni sovi-taa sitte kampanja meille.

Yritys B:n mukaan suhteet tavarantoimittajiin ovat hyvät. Niitä kuvataan avoimiksi ja rehellisiksi. Yritys B kertoo yhteistyön olevan tärkeää myös siksi, että sen avulla tiedetään paremmin mitä markkinoilla tapahtuu. Yhteistyön kerrotaan olevan vastavuoroista: ”Puolin sun toisin sitten välillä tulee tilanteita että missä tarvitaa jeesiä ni silloin ku hommat hoidetaa hyvin ni silloin sitä jeesiä pystyy antaa.” Käytännössä tämä näkyy Yritys B:n mukaan esimerkiksi siinä, että kun he tarvitsevat suuren toimituksen lyhyellä varoitusaajalla, niin tavarantoimittaja pyrkii joustamaan ja järjestämään sen. Toisaalta tavarantoimittajalla voi olla suuri erä tavaraa varastossa, joka menee pian vanhaksi. Tällöin he ottavat yhteyttä Yritys B:hen, joka puolestaan voi ottaa tuotteet kampanjaan. Kommunikaatio toimii Yritys B:n mukaan hyvin. Keskusteluyhteys toimitusketjussa ei rajoitu pelkästään tavarantoimittajiin, vaan myös tuottajien kanssa keskustellaan. Tavarantoimittajien kanssa tehdään myös tuotekehitystä yhteistyössä.

Molempien yritysten vastauksista nousi esiin yhteistyön merkitys liiketoiminnan kannalta. Vastauksista voidaan kuitenkin tehdä se johtopäätös, että molempien osapuolten kannalta kumppanuudesta tai sitä muistuttavasta suhteesta koituu huomattavasti suurempi hyöty kuin pelkästä asiakkuudesta. Yritys A:n mainitsemat yhteisesti toteutetut lanseerauskampanjat sekä Yritys B:n mainitsema tieto markkinatilanteesta voivat vaikuttaa tietyllä aikavälillä positiivisesti tulokseen. Pitkällä aikavälillä esimerkiksi juuri jatkuva tieto markkinatilanteen muutoksista voi olla elintärkeää. Toisaalta kumppanin apu maksaa vastapalveluksen, kun taas sama palvelu ostettuna voi tulla hyvinkin kalliiksi. Esimerkiksi juuri tietoa markkinatilanteesta voidaan ostaa konsulteilta sekä markkinatutkimusyryyksiltä, mutta kumppanilta saadulle tiedolle ei tarvitse huomioida budjettia laadittaessa.

Kummatkin vastaajat kertoivat kommunikaation toimivan hyvin omassa toimitusketjussaan. Kun tiedonkulkuun voi luottaa, tuo se varmuutta ja ennustettavuutta liiketoimintaan. Jos asia ei olisi näin, jouduttaisiin esimerkiksi pitämään varmuusvarastoja.

Epäluottamus aiheuttaa ennen pitkää tulojen menetyksiä. Myöhemmin vastaajat kertoivat vähentävänsä hankinnan kustannuksia tekemällä mahdollisimman pieniä ostoja niin, että tuotteita on juuri tarvittava määrä. Tämä olisi mahdotonta toimitusketjussa, jossa esimerkiksi tuotekatkoista ei tiedotettaisi, vaan ne tulisivat aina täytenä yllätyksenä.

## 5.2 Ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa

Kummallakaan yrityksellä ei ole omaa keskitettyä varastointia tai tuotantoa, mikä on osaltaan osoitus toimitusketjun nuukuudesta. Yritys A sanoi toimintojen ulkoistamis-tarpeesta seuraavaa: ”Se on kyl aika hyvin viety niin pitkälle miten sen voi viedä.” Myös keskitetyn tilausjärjestelmän käyttöönottoa pohdittiin, mutta manuaalista tilaamista pidettiin tarkempaan kuin automaattista sähköistä järjestelmää.

Joissai konserneis on tälläst keskitetty niinkun tilaustoimintaa että järjestelmä ilmottaa ite että alkaa joku loppuu ja ilmottaa eteenpäin, mut se on... ihminen yleensä on... tietokone ku se ei osaa niinkun menekkiä samalla tavalla et sinne pitää määrittää että pitää olla näin ja näin verran ja sit se voi laskee et nyt tästä puuttuu näi ja näi mont pulloo et sen verra pitäis tilaa mut se ei osaa taas kattoo et tuleeko ylimääräsi tilaisuuksi, onko pyhäviikonloppu saattaako menekki olla korkeempi ja sillon taas niinku varastonarvo nousee turhaan.

Yritys A kuvaa tilaus-toimitusprosessiaan seuraavasti: ”Me tehään tilaus, tavarantoimittaja hoitaa tavarat paikalle, et se on meidän puolelt niin tehokasta ku olla ja voi. ”

Yritys B kertoi ydintoimintoihin keskittymisestä hankinnan näkökulmasta.

Jos otetaa esimerkkinä vaikka joku tavarantoimittaja – – niin me keskustellaan heidän kanssaan siitä, että mitä tuotteita meil on valikoimassa. Me käydään myöskin sitä, et missä hintatasolla me suurin piirtein ollaan. Me tehdään tuotekehitystä heidän kanssaan yhteistyössä. Ja sitte ku me todetaa, että nää on ne tuotteet mitkä me halutaa meidän valikoimaan, jos ei ne oo vielä Yritys Y:llä valmiina ni sit me keskustellaan Yritys Y:n kanssa siitä että millä hinnalla he toimittaa ne meille. Eli tavallaan siinä mielessä kyllä meil on ulkoistettu mutta myöskin pidetään paljo itsellämme sisällä.

Yritys B:n mukaan heidän päätavarantoimittajansa hoitaa kuljetukset parhaiten. Lisäksi yrityksessä käytetään tavarantoimittajan tilausjärjestelmää. Näin voidaan olettaa, ettei tältä osin haluta ulkoistaa mitään.

### 5.3 Logistiikkakustannusten hallinta

Kummassakin yrityksessä kiinnitetään huomiota kustannuksiin, ja vastauksista korostui hankinnan merkitys kustannusten hallinnassa. Yritys A:n mukaan heillä voisi teoriassa olla vain yksi tavarantoimittaja, mutta tämän seurauksena hän arveli kuljetuskustannusten kasvavan. Yritys A kertoo hankinnasta seuraavaa: ”Jokainen yksikkö totta kai seuraa että mitään turhaa ei osteta, ja samoi just ku tää mainitti tää varastonarvo, et pidetään niinku ostetaa mahdollisimman vähän tavaraa sinne, jotta se ei turhaa seiso niisanotusti raha hyllyssä.” Tosin tilattaessa vähemmän tärkeitä tuotteita pyritään suurempiin ostoihin.

Pienempi tällänen sanotaa vessapaperit ja tälläset mitkä tulee sit vähän pienemmäst tukkurist niinkun käyttötarvikkeita ni siin on sellanen niinku minimitoimitusraja et jos me tilataa yli tietyn euromäärän ni kuljetus ei maksa mitään – – et siinä sitten vessapaperia ostetaa vähä enemmän mut se on kuiteki suhteessa nii pieniä ostoksia et välillä jätetään yks viikko välii ku ei tarvii ku jotai ihan pientä ni siin ei oo järkee maksaa toimituskuluja siitä.

Yritys A pitää hankinnan kulujen minimoinnin kannalta hyviä suhteita tavarantoimittajiin tärkeämpänä kuin suurista ostoista saatavaa neuvotteluetua.

Kulujen valvonta on pääasiassa ravintolapäälliköiden vastuulla, mutta johto valvoo toimintaa yleisellä tasolla.

Ravintolapäällikön vastuullahan se on mutta kerran kuukaudessa me tehään inventaario missä seurataa varastonarvoluetteloa, hävikkiä, myyntiä, ostoja ja kaikkee tälläst seurataan periaattees statistiikkaa jos varastonarvo on liian korkea ni ilmoitetaan siitä et nyt pitäs vähän kiristää vyötä niisanotusti ja näi et kyl sitä seurataa kuukaustasolla.

Yksiköille on määritetty prosentuaaliset tavoitearvot, joiden puitteissa toimitaan. Niiden noudattamisessa ei kuitenkaan olla ehdottomia.

Ei ne oo niisanotusti kiveen hakattu et ei tuu kirjallinen varotus jos se ny vähän eroo siitä mut se on enemmän sellaset niinku suuntaviivat et niissä kannattais pysyä. Se on niinku, no, monta yksikköä, jotka toimii ni kaikil se on aika sama se prosentti.

Hävikki on yritys A:ssa vähäistä tarjottavan tuotteen luonteesta johtuen. Herkemmin pilaantuvia tuotteita kuitenkin ostetaan vähemmän ja useammin. Varastoinnissa on käytössä FIFO-menettely, mikä osaltaan ehkäisee hävikin syntymistä. Muuten hävikkiä ehkäistään yksinkertaisesti huolellisuudella.

Yritys B:ssä hankinnan kuluja pyritään minimoimaan mahdollisimman vähillä toimituksilla ja oikeilla tilausmäärillä.

Meil on mahdollisimman vähän pudotuksia eli silloin me saadaan kustannuksiä alas. Toki täs täytyy aina huomioida varastonkierto eli optimoida ne pudotuslukumäärät, jotta meil ei oo varastossa seiso liikaa rahaa.

Yritys B mainitsee, että ihannetilanteessa tavarantoimittajia sekä tilausjärjestelmiä olisi vain yksi. Tämä ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista. Suomessa ei ole sellaista tavarantoimittajaa, joka kykenisi vastaamaan kaikkiin Yritys B:n tarpeisiin. Tuotteen laadun tulee kuitenkin Yritys B:n mukaan olla aina juuri oikea, ja kustannusten hallinnan kannalta käyttökustannusta pidetään merkittävänä.

Se että meil on se oikea laatuinen tuote et meil ei oo ylilaatua mut ei tietenkää alilaatuaakaan. Sit vielä se et me mietitää että se on nimenomaa se käyttökustannus on se mihin me verrataan, et joskus kalliimpi tuote voi olla meille parempi sen takia et sen käyttökustannus loppujen lopuks onkin edullisempi. on se sitten myyntierästä, on se valmiiks pilkottua tai käyttöpäivistä kiinni, mut et nää kaikki niinku pitää huomioida nii siin me pystytään sitä logistiikkakustannusta sit pohtimaa.

Yritys B:llä ei ole käytössään keskitettyä tilausjärjestelmää, vaan kustannukset tulee voida kohdistaa toimipisteittäin.

Toimipiste tilaa ja toimipisteelle myöskin kohdistetaan kustannukset. Toimipisteittäin me katsotaan myös tulosta, että totta kai kokonaisuutta mut myöskin toimipistetasolla ne pitää ne kustannukset pystyä kohdistamaan.

Suurten ostojen tuoman neuvottelu etu sekä hyvät suhteet tavarantoimittajiin nähtiin yhtä tärkeinä.

Hyvät suhteet mun mielestä merkitsee sitä että tunnetaan, ollaan luottamuksen arvosia puolin sun toisin. Mutta sen lisäksi myöskin totta kai volyyymi merkitsee, ja se on ihan itsestään selvyys mitä pienempään me saadaan meidän tavarantoimittajien valikoima ni sitä isommat volyymit meil kohdistuu per rivi, ja sitä helpompaa mun on neuvotella niit eteenpäin.

Varaston kustannuksista vastaa pääasiassa toimipiste, joka neuvottelee tavarantoimittajien kanssa muun muassa kuormapäivistä. Hankintaosasto pyrkii kuitenkin optimoimaan tavaravirran toimipisteisiin. Hävikkiä seurataan, ja siitä vastaa toimipiste. Yritys B:ssä ollaan määrittelemässä suuntaa-antavia tunnuslukuja kustannusten seurantaan, mutta yksiköiden erilaisuudesta johtuen tiettyjä optimaalisia arvoja ei ole mahdollista löytää.



## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tulokset olivat hyvinkin odotetunlaisia. Oletin teemojen mukaisen toiminnan ilmenevän käytännössä jotakuinkin tyypillisellä, ehkä jopa kaavamaisella tavalla. Tietoperustassa esitellyt teoriat saivat paljon tukea aineistosta. Toisaalta odotin kuulevani enemmän ainutlaatuisista, suorastaan innovatiivisista tavoista toteuttaa toimintaa käytännössä. Tietoperustassa esitelty lähdeaineisto osoitti selkeästi sen, että valitut teemat ovat merkittäviä nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Lisäksi se antoi viitteitä siitä, kuinka niiden tulisi ilmetä käytännössä. Valitut kolme teemaa näkyivät selvästi haastateltujen yritysten toiminnassa. Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa oli arkipäiväistä, ja se sai mielenkiintoisiakin ilmenemismuotoja kuten lanseerauskampanjat. Yrityksissä keskityttiin oletettavasti ydintoimintoihin, koska vastausten perusteella mitään ei haluttu ulkoistaa tai toisaalta alkaa hoitaa itse. Kustannuksiin kiinnitettiin huomiota, ja niitä hallittiin erityisesti hankinnan kautta. Tutkimuksesta voidaan tehdä se johtopäätös, että yhteistyö, ydintoimintoihin keskittyminen sekä kustannusten hallinta ovat tärkeitä elementtejä toimitusketjun hallinnassa. Kyse on toiminnan tehokkuudesta, jonka merkitys korostuu kilpailuilla markkinoilla. Ravintola-ala kuuluu tähän ryhmään.

Aghazadehin (2004, 263) mukaan nykyään pyritään luomaan kumppanuuksia tehokkaan yhteistyön pohjaksi. Hän jatkaa, että toimiakseen kumppanuus tarvitsee molemminpuolisen luottamuksen sekä tehokkaan viestinnän. Tällainen toimintatapa on havaittavissa kummassakin haastatelluista yrityksestä. Yritys A mainitsikin yhteistyön kestäneen jo pitkään, ja Yritys B käytti päätavarantoimittajastaan nimitystä jakelijakumppani. Kumpikin yritys sanoi kommunikaation toimivan hyvin, mikä toimii pohjana hyvälle yhteistyölle. Pavesic & Magnant (2005, 260) mainitsivat suhteen toimivan parhaiten kummankin ottaessa huomioon toisen edun. Vastavuoroisuus nousi erityisesti esille Yritys B:n kuvaamassa toiminnassa, jossa puolin ja toisin pyritään auttamaan.

Tulosten perusteella voidaan olettaa, että haastatellut yritykset keskittyvät ydintoimintoihinsa ja toimivat näin ollen tehokkaasti. Tulosta ei kuitenkaan voida pitää täysin luotettavana. Se ei myöskään tarjonnut juuri sitä tietoa, mitä oli tarkoitus löytää. Syynä tähän voidaan pitää haastattelijan taitamattomuutta. Kysymys esitettiin joko epäselvästi tai täysin virheellisesti. Haastateltavat ymmärsivät kysymyksen ainakin osittain väärin.

Suurin puute oli tarkentavien sekä johdattelevien kysymysten puute, joiden avulla olisi saatu tietoa ydintoimintojen strategisesta ulottuvuudesta. Haastattelijan olisi ensin pitänyt pyytää yrityksiä määrittelemään ydintoimintonsa, jonka jälkeen eri toimintojen tarpeellisuutta olisi pohdittu niihin peilaten. Näin olisi saatu tietoa siitä, miksi jotkin toiminnot on ulkoistettu, ja onko se strategisesti harkittua. Käänteisesti samat kysymykset olisi esitetty itse hoidetuista toiminnoista. Yritys B:n vastauksesta voidaan tosin löytää tämänsuuntaista pohdintaa. Tuottajien kanssa tehtiin tuotekehitystä sekä neuvoteltiin tuotteista ja hinnoista. Lopullinen hankinta ja toimitus kuitenkin tapahtuivat tukun kautta. Tästä voidaan päätellä, että tietyt tuotteet sekä niiden hankinta nähdään erityisen tärkeinä yrityksen toiminnan kannalta. Näin ollen ylimääräisten resurssien käyttö on tietoinen ja perusteltu valinta.

Varastoon sitoutuu rahaa, ja siksi huonosti hoidettu varastointi kasvattaa kustannuksia. (Ninemeier 1998, 181; Pavesic & Magnant 2005, 304–305). Molemmat yritykset tiedostivat tämän, ja pyrkivät tekemään mahdollisimman pieniä ostoja välttääkseen juuri turhaa varastointia. Ninemeierin (1998, 164–165) esittämästä kymmenestä tavasta vähentää hankinnan kuluja neljä nousi esille vastauksista. Hän mainitsi hinnoista neuvottelemisen, oikeaan laatuun keskittymisen, suurissa erissä tilaamisen sekä hankintojen keskittämisen. Molemmat yritykset ovat suuria toimijoita, jolloin hinnoista neuvottelemista voidaan pitää itsestään selvyytenä. Tosin Yritys B mainitsikin sen. Yritys B mainitsi erityisesti keskittyvänsä hankinnoissaan oikeaan laatuun. He mainitsivat myös tuotteen käyttökustannukset, jotka osaltaan liittyvät tähän. Hinta ei ole ainoa kriteeri, vaan kokonaisuus ratkaisee. Yritys A puolestaan kertoi ostavansa kerralla suuria eriä niiltä toimittajilta, joilta tilataan harvemmin. Molemmat yritykset puhuivat ostojen keskittämisestä yhdelle tavarantoimittajalle. Kumpikin tuli kuitenkin siihen tulokseen, ettei sellaista tule tapahtumaan. Yritys A ei nähnyt sitä taloudellisesti kannattavana, ja Yritys B puolestaan ei pitänyt sitä mahdollisena.

Pavesic & Magnant (2005, 263) neuvovat, ettei ostoja kannata jakaa kovin monelle toimittajalle eikä pitää hintaa ainoana kriteerinä. Sen sijaan hän kehottaa tiiviiseen yhteistyöhön valittujen toimittajien kanssa, mikä säästää aikaa ja antaa myös neuvotteluvaraa hinnoissa. Molemmat yritykset kertoivat noudattavansa tätä periaatetta. Toimittajien tarkeista määristä ei kuitenkaan puhuttu. Päätavarantoimittajia ei ollut kummallakaan

kuin korkeintaan pari, jolle ostot pyrittiin keskittämään. Tosin molemmat mainitsivat, että pienempiä tavarantoimittajia oli muutamia. Tämä on toisaalta täysin ymmärrettävää ja järkevää. Mikäli päätavarantoimittajalla ei jotain tiettyä tuotetta ole tai muuta yllättävää tapahtuu, ei yritys jää ilman täysin ilman tuotteita. Merkillepantavaa on, ettei kumpikaan yritys sanonut suurten ostojen tuovan yksiselitteisesti parasta neuvotteluasemaa. Päinvastoin, Yritys A sanoi hyvän ostotoiminnan perustuvan juuri suhteisiin. On selvää, että suurella organisaatiolla on mahdollisuus neuvotella itselleen edullisemmat hinnat. Kuitenkin tästä voidaan tehdä se varovainen tulkinta, että yrityksen koolla ei olekaan niin suurta merkitystä tehokkaassa hankinnassa. Yrityksen tulisi siis koosta riippumatta luoda hyvät suhteet tavarantoimittajiin, jolloin se saisi parhaan neuvotteluaseman.

Koska ostosopimusten sisällöistä ja työntekijöiden ajankäytöstä ei puhuttu, niin ostojen keskittämisestä koituvaa säästöä ajankäytössä ja hankintahinnoissa ei voida esittää varmana tietona. Asian voidaan kuitenkin olettaa olevan näin. Jos hankintojen hajauttaminen usealle toimittajalle toisi huomattavia säästöjä, niin uskoisin että haastatelluissa yrityksissä resursseja olisi jo ohjattu tähän. Hävikin hallintaan liittyen en saanut sellaista tietoa kuin olin odottanut. Yritys A mainitsi, että tuotteen luonteesta johtuen hävikkiin ei tarvitse kiinnittää juurikaan huomiota. Yritys B:n haastateltava puolestaan pystyi vastaamaan vain omaan tehtäväänsä liittyen, mutta hävikin hallinta tuotannossa ei kuulunut hänen vastuusiinsa.

Huomasin haastateltavan aseman vaikuttavan siihen, kuinka hän käsitti kustannusten hallinnan yrityksessään. Näin ollen suorittava työntekijä saattaisi pitää kustannusten hallintana toiminnan tehokkuudesta koituvia säästöjä henkilöstö ja raaka-ainekuluissa, kun taas keskijohdossa työskentelevä saattaisi ajatella parempia ostosopimuksia sekä kokonaisten konseptien tuottavuutta. Näin ollen tulos olisi ollut tarkempi ja monipuolisempi, jos yrityksestä olisi haastateltu eri asemassa olevia työntekijöitä.

Teemoista kustannusten hallinta korostui erityisesti hankinnan kautta. Tähän vaikutti varmasti haastateltavien asema yritysten hankintapäällikköinä. Kuitenkin voidaan olettaa, että hankinnan kulujen hallinnalla on strateginenkin ulottuvuus. Suuret yritykset kilpailevat pääasiassa juuri tehokkuudella, josta raaka-aine- ja muut tarvikekulut ovat

merkittävä osa. Niinpä hankintaan voidaan ja halutaan panostaa. Pienet yritykset eivät voi tehdä hankintaa samalla tavalla, mutta sen kuluja ne voivat samalla tavalla vähentää. Näen yhteistyön toimitusketjussa ilmenneen ennen kaikkea hyvänä kommunikaationa. Tämä taas näkyi yrityksissä sujuvampana arkena ja toiminnan parempana ennustettavuutena. Voidaan siis tehdä se johtopäätös, että kommunikaatiolla on yrityksen toiminnalle merkittävä rooli.

## 6.1 Suositukset sekä jatkotutkimusaiheet

Yritysten on otettava nämä teemat huomioon toiminnassaan. Niille on löydettävä jonkinlainen käytännön toteutus, mikä ei vielä vaadi suuria uhrauksia. Tosin niiden avulla on mahdollista saavuttaa merkittäväkin kilpailuetua. Uskon, että innovointi sekä ylimääräisten resurssien sijoittaminen toimitusketjun hallintaan tehostavat toimintaa sekä auttavat yritystä erottumaan kilpailijoista. Otetaan esimerkiksi yhteistyö, josta uskon löytyvän paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Ravintolan toimitusketju on usein pitkä, mutta yhteistyö rajoittuu usein vain lähimpiin tavarantoimittajiin. Yhteistyötä voisi tehdä esimerkiksi suoraan alkutuottajien kanssa. On kuitenkin tärkeää pohtia, mitä yhteistyöltä halutaan. Toisaalta voisiko kilpailijan kanssa tehdä logistista yhteistyötä esimerkiksi tilaamalla yhteisiä kuormia, jolloin säästettäisiin kuljetuskustannuksissa? Entä onko harkittu hankintayhteistyötä? Esimerkiksi useampi pieni toimija tekisi yhdessä suurempia ostoja, mikä toisi paremman neuvotteluaseman esimerkiksi tukkuportaaseen nähden. Tähän myös Ninemeier (1998, 165) kehottaa esittäessään keinoja hankinnan kulujen vähentämiseen.

Haastateltavat yritykset olivat kooltaan suurempia, mutta teemoja voi ja kannattaa hyödyntää yrityksen koosta riippumatta. Kaikenkokoiset yritykset voivat tehostaa hankintaansa ja varastointiaan. Kuitenkin suuremmat yritykset voivat tehdä parempia ostosopimuksia ja järjestää toimintojaan pieniä tehokkaammin. Tehokkuus ja toiminnan laajuus ovat suurten etu. Pienimmät sen sijaan pystyvät esimerkiksi vaalimaan henkilökohtaisempia suhteita etenkin pienempiin tavarantoimittajiin ja muihin sidosryhmiin, mikä voi johtaa merkittäväänkin kilpailuetuun. Pienemmillä yrityksillä on myös erilainen näkökulma ydintoimintoihin kuin suurilla. Suuremmat saavat usein kustannussäästöjä ulkoistamalla, mutta pienemmät voivat sen sijaan saavuttaa etua toimintojen pitämises-

tä itsellään. Koska esimerkiksi määrät ovat pienempiä, voidaan pitää pienempää esivalmistusastetta ja näin saavuttaa säästöjä raaka-ainekuluissa sekä arvoa asiakkaan silmissä. Toisaalta pienimmät yritykset voivat harkita vaikka kuljetusten hoitamista itse, mikäli se on kokonaisuuden kannalta järkevää.

Näin laajasta aiheesta voidaan keksiä lukuisia jatkotutkimusaiheita. Tämä tutkimus tarkasteli asiaa hyvin pintapuolisesti. Uusissa tutkimuksissa voitaisiin keskittyä vain yhteen teemaan tai jopa teeman osaan. Esimerkiksi logistiikkakustannusten hallinta on aiheena laaja, joten voitaisiin tutkia vain hankinnan kustannuksia. Kuinka ne muodostuvat, ja kuinka niitä voitaisiin vähentää? Myös näkökulmaa voidaan vaihtaa. Tämä tutkimus keskittyi lähinnä näiden kolmen aiheen ilmenemiseen yrityksissä. Toinen tutkimus voisi keskittyä kehittämään tai luomaan niitä eri yrityksissä.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka lähtökohtaisesti pyritään virheettömään suoritukseen. Tästä syystä tutkimusten luotettavuutta tulisi tarkastella erikseen. Laadullisessa tutkimuksessa termejä luotettavuus ja pätevyys ei voida käyttää niiden perinteisessä merkityksessä, mutta niitä tulisi silti jotenkin arvioida. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.) Janesickin (2000, teoksessa Hirsjärvi ym. 2005, 217) mukaan aineiston kuvauksen yhteensopivuus siitä esitettyjen selitysten ja tulkintojen kanssa merkitsee tutkimuksen luotettavuutta. Flick (2009, 14–15) puolestaan nostaa esiin oikeiden menetelmien valinnan ja teorian tärkeyden. Hänen mukaansa menetelmä tulisi valita tutkitavan kohteen mukaan. Tulosten vastaavuus suhteessa teoriaan sekä oikean menetelmän valinta ovatkin hänelle laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä.

Tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta on osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus tulisi kokonaisuudessaan selostaa läpi yksityiskohtaisesti. Tämä kattaa kaikki vaiheet tiedonkeruusta aineiston analyysiin ja tulkintaan. Haastattelutilanteesta kerrotaan esimerkiksi olosuhteista, haastatteluun käytetyistä ajoista sekä häiriötekijöistä. Lukijalle tulisi myös kertoa aineiston luokittelusta ja sen perusteista. Tulkintojen tueksi taas tulisi voida esittää kykyä punnita vastauksia ja asettaa niitä teoreettisen tarkastelun alle. Lukijaa auttavat tässä muun muassa aineiston siteeraaminen. (Hirsjärvi ym. 2005, 218.)

Tässä työssä tulkinnoissa on pyritty nojaamaan ensisijaisesti tietoperustasta nousevaan teoriaan. Teoria on esitelty kokonaisuudessaan tietoperustassa, mutta tulkintojen yhteydessä siitä on nostettu katkelmia helpottamaan lukijaa yhdistämään tuloksia tietoperustaan. Tulkinnan periaatteita on tarkemmin esitelty Tutkimuksen toteutus -osiossa. Menetelmän valinta on esitetty samassa yhteydessä. Haastattelujen toteutus ja jotkin tuloksiin vaikuttavat tekijät kerrotaan Tulokset-luvussa. Muita tuloksiin vaikuttavia tekijöitä pohditaan oppimisprosessin tarkastelun yhteydessä. Tulosten kannalta oleellinen aineisto on kuvattu Tulokset-luvussa, ja kuvauksen apuna on käytetty sitaatteja. Analyysin vaiheista on kerrottu Tulokset- sekä Tutkimuksen toteutus -luvussa. Lukija on yleisesti ottaen pyritty pitämään tietoisena tutkimuksen vaiheista sekä tulkintoihin johtaneista seikoista.

### **6.3 Oppimisprosessin tarkastelu**

Näen työni melko hajanaisena, minkä vuoksi en ole lopputulokseen täysin tyytyväinen. Selkeän tavoitteen sekä tutkimusongelman määrittely on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Molemmat kuitenkin puuttuivat omasta työstäni aluksi kokonaan, ja ne määrittyivät lopulliseen muotoonsa vasta tulosten käsittelyn yhteydessä. Käytännössä tämä näkyy työn kaikissa vaiheissa. Lähtökohtana tutkimukselle minulla oli vain löyhästi määritelty aihe, joka oli logistiikka. Aiheen tarkempi määrittely jo alussa olisi kuitenkin ollut tarpeen. Ensinnäkin tiedonhaku näin laajasta aiheesta tuotti vaikeuksia, koska tietoa oli yleisellä tasolla valtavasti tarjolla. Kirjoitin tämän pohjalta tietoperustaa ensin hyvin yleisellä tasolla. Vaikka olen tyytyväinen tietoperustan sisältöön ja rakenteeseen, niin silti se sisältää tutkimuksen kannalta tarpeetonta tietoa ja saattaa laajuudellaan häiritä lukijaa. Myös tiedonkeruu valmisteluineen oli erittäin vaikeaa tästä syystä. Tavoitteen ja tutkimusongelman lopullinen hahmottuminen vasta analyysin myötä aiheutti sen, että kaikki kerätty tieto ei ollut hyödynnettävissä. Myös analyysi oli vaikeaa, koska tutkimusongelman tulisi ohjata sitä eikä toisinpäin. Voidaan siis huomata, ettei työprosessi edennyt loogisesti. Tein loppujen lopuksi paljon turhaa työtä. Työ kuitenkin valmistui sille varatussa ajassa. Lopussa tutkimuskohteen varmistuttua myös työvaiheille laadittu tarkempi aikataulutus toteutui. Työlle varattiin aikaa kokonaisuudessaan vuosi, ja se valmistui juuri ajallaan.

Työn hajanaisuuteen vaikutti osaltaan alkuperäisen toimeksiantajan toiminta. He tilasivat tutkimuksen, jonka tavoitteena oli auttaa tehostamaan yrityksen logistiikkaa tutkimaan jotain tiettyä logistista mallia. Kun tutkimusta sitten alettiin valmistella, he eivät enää olleet tavoitettavissa. Myöhemmin asia otettiin uudelleen käsittelyyn, mutta se ei kuitenkaan lupauksista huolimatta edistynyt. Työn valmistumiselle oli kuitenkin määritetty ehdoton takaraja, joten lopulta toimeksiantaja täytyi unohtaa. Logistiikasta aiheena en halunnut luopua, mutta tutkimuskohde oli määritettävä itse. Ajan käydessä vähiin aloin hätiköidä, ja tein itse huonoja ratkaisuja. Siinä vaiheessa olisi kannattanut käyttää aikaa uuden tutkimuskohteen miettimiseen. Kohteen tuli toisaalta olla sellainen, että tutkimus olisi toteutettavissa nopeammalla aikataululla. Tämä on huono lähtökohta tutkimuksen tekemiselle, mutta valitettavasti jouduin ottamaan sen huomioon. Loppujen lopuksi kokonaisuus ei ehtinyt selkiytyä mielessäni, minkä vuoksi työstä puuttuu selkeä pääajatus.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen sekä äärimmäisen tärkeä harjoituksena tutkimuksen tekemiselle. Opin paljon paitsi logistiikasta niin ennen kaikkea tutkimuksen tekemisestä. Nyt minulla on käsitys siitä, kuinka hyvä tutkimus tehdään ja mistä se koostuu. Opin ymmärtämään suunnittelun merkityksen. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulisi säilyä tietoisuus siitä, mitä tekee ja miksi. Tiedonkeruu yllätti minut täysin. Kuvittelin sen olevan monimutkaista ja vaikeaa, mutta huolellisella valmistautumisella itse toteutus tapahtuu melko vaivattomasti. Tutkimus ja sen raportointi kokonaisuudessaan on loppujen lopuksi selkeä ja ymmärrettävä prosessi. Tein kuitenkin kokemattomuuttani paljon turhaa työtä. Minulla oli myös vääristynyt käsitys tietoperustan merkityksestä. Aluksi se edusti minulle koko työtä. Sen tuli olla tärkein ja pisin osa, jossa pyrittäisiin kertomaan aivan kaikki aiheeseen liittyvä. Nyt käsitän tietoperustan tutkimukseen johdattelevana osana. Siinä annetaan lukijalle kaikki oleellinen tieto, jonka hän tarvitsee kyetäkseen ymmärtämään tutkimusta. Siinä myös kerrotaan aiemmista tutkimuksista, millä luodaan yhteys omaan tutkimukseen.

En ollut aiemmin tehnyt oikeaa haastattelua, joten opin siitä todella paljon. En kuitenkaan kokenut onnistuneeni siinä erityisen hyvin. Ensinnäkään en ollut riittävän hyvin selvillä tutkimusongelmasta, jota varten tietoa hain. Toiseksi en silkkää kokematto-

muuttani osannut kysyä oikein enkä esittää oikeita kysymyksiä. Tästä näkökulmasta ajateltuna teemahaastattelu oli huono valinta tiedonkeruumenetelmäksi. Sen sijaan, että se olisi tarjonnut mahdollisuuden saada tarkempaa ja syvällisempää tietoa, niin vapaus tekikin tavoitteen kannalta juuri oikeiden kysymysten esittämisen vaikeaksi. Näin osa saadusta tiedosta oli liian pinnallista, ja osa taas ei ollut tavoitteen kannalta merkityksellistä. Toisaalta, jos olisin saanut useampia haastatteluja, olisi myös haastattelutekniikka kehittynyt toistojen myötä.

Opin ennen kaikkea sen, että tutkimusaiheen on oltava tarkasti selvillä ennen työn aloittamista. Muuten onnistuminen jää täysin sattuman varaan. Mikäli tutkimus tehdään omasta mielenkiinnonkohteesta, niin tutkijan on itsensä kyettävä rajaamaan aiheensa ja päättämään tavoitteensa. Mikäli työllä on toimeksiantaja, on hänen määritettävä aihe ja tavoite joko omalla tahollaan tai yhdessä tutkijan kanssa. Hänen on ennen kaikkea oltava täysin sitoutunut. Jos näin ei ole, yhteistyötä ei kannata jatkaa. Jatkossa osaan ottaa tällaisenkin mahdollisuuden huomioon. Toisaalta täytyy muistaa, että kaikkea voi sattua eikä kaikkeen voi varautua. Ensi kerralla osaan paremmin.



## Lähteet

Aghazadeh, S-M. 2004. Improving logistics operations across the food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16, 4, s. 263–268. Luettavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0959-6119&volume=16&issue=4&articleid=867542&show=abstract>: Luettu: 12.1.2013.

Baskette, M. 2001. *The Chef Manager*. Prentice Hall. New Jersey.

Brandt, J. & Taninecz, G. 2010. Superior Supply Chains in the Food and Beverage Industry. Microsoft Dynamics. Luettavissa: [http://download.microsoft.com/download/C/7/8/C78013CE-1BA7-4EB9-BB2C-A2850D09DAD5/MPI\\_Report\\_Food-Bev.pdf](http://download.microsoft.com/download/C/7/8/C78013CE-1BA7-4EB9-BB2C-A2850D09DAD5/MPI_Report_Food-Bev.pdf). Luettu 26.1.2013.

Cheema, P. 2011. The Big Idea; McDonald's Unravels its Supply Chain. *LogisticsWeek*. Luettavissa: <http://logisticsweek.com/feature/2011/07/the-big-idea-mcdonalds-unravels-its-supply-chain/?s=The+Big+Idea%3B+McDonald%E2%80%99s+Unravels+its+Supply+Chain>. Luettu: 26.1.2013.

Chan, H., Yin, S. & Chan, F. 2010. Implementing just-in-time philosophy to reverse logistics systems: a review. *International Journal of Production Research*. 48, 21, s. 6293–6313. Luettavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540903225213>. Luettu: 10.9.2012.

Dowlatshahi, S. 2010a. A cost-benefit analysis for the design and implementation of reverse logistics systems: case studies approach. *International Journal of Production Research*. 48, 5, s. 1361–1380. Luettavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540802552642>. Luettu: 11.9.2012.

Dowlatshahi, S. 2010b. The role of transportation in the design and implementation

of reverse logistics systems. *International Journal of Production Research*. 48, 14, s. 4199 - 4215. Luettavissa:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540902998356>. Luettu: 11.9.2012.

Evira. 2012. Elintarvikkeiden säilytystilat. Luettavissa:  
[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/). Luettu: 20.1.2013.

Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4. painos. SAGE Publications. California.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Tammi. Helsinki.

Jack, L. 2009. *Benchmarking in food and farming. Creating Sustainable Change*. Gover Publishing. Burlington.

Karrus, K. 2001. *Logistiikka*. 3. uudistettu painos. WSOY. Juva.

Knight, J. & Kotschevar, L. 2000. *Quantity food production, planning, and management*. 3. painos. John Wiley & Sons Inc. New York.

Kotamäki, J. 2012. *Tiloilta pöytään – lounaishämäläinen lähiruoka järkivihreästi asiakkaalle*. LounaVakka. Luettavissa:  
[http://www.lahipuoti.fi/DowebEasyCMS/Sivusto/Dokumentit/media/LounaVakka\\_s9.pdf](http://www.lahipuoti.fi/DowebEasyCMS/Sivusto/Dokumentit/media/LounaVakka_s9.pdf). Luettu: 15.2.2013.

Laamanen, K. 2003. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. 4. painos. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Lepola, R. & Raivio, L. 1995. Hyvä tuote. 3. painos. WSOY. Porvoo.

Mäenpää 2007. Ympäristöjohtamisen sanasto. Luettavissa:

<http://lipas.uwasa.fi/termino/WasaTerm/ymparistojohdaminen/ekotase.html>. Luettu 21.8.2012.

Mäkelä, T. & Mäntynen, J. 1993. Logistiikka ja kuljetukset. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tampere.

Ninemeier, J. 1998. Planning and control for food and beverage operations. 4. painos. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. Orlando.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pavesic, D. & Magnant, P. 2005. Fundamental principles of restaurant cost control. 2. painos. Pearson Education Inc. New Jersey.

Pentti, R. 2008. Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat HoReCa-tukkukaupan yhteistyökumppaneina. Päivittäistavarakauppa ry. Luettavissa:

<http://www.pty.fi/julkaisut.html>. Luettu: 8.2.2013.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. New York.

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

- Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. uudistettu painos. Jouni Sakki Oy. Espoo.
- Sartjärvi, T. 1992. Logistiikka kilpailutekijänä. Tavaroiden varastoinnista tilausohjautuvaan logistiikkaan. Otava Oy. Keuruu.
- Segerstedt, A. 2001. Logistik med fokus på material och produktionsstyrning. 2. painos. Liber Ekonomi. Malmö.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Trunick, P. 2011. Delivering a Slice Of Fresh Supply Chain Solutions. Luettavissa: <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/delivering-a-slice-of-fresh-supply-chain-solutions/>. Luettu: 26.1.2013.
- Turtia, K. 2010. Otavan uusi sivistyssanakirja. 3. painos. Otava. Keuruu.
- Weeks, K., Gao, H., & Alidaec, B. 2010. An empirical study of impacts of production mix, product route efficiencies on operations performance and profitability: a reverse logistics approach. *International Journal of Production Research*. 48, 4, s. 1087–1104. Luettavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540802566428>. Luettu: 10.9.2012.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### Tutkimuskysymyksiä

#### **Kerro toimitusketjustasi ja logistiikan järjestämisestä yleisesti**

- Ostetaanko tukusta? Hankitaanko suoraan tuottajilta? Onko omaa maahantuontia?
- Onko yrityksellänne esimerkiksi keskuskeittiötä tai -varastoa? Onko sisäisiä kuljetuksia?

#### **Yhteistyö toimitusketjussa**

- Onko yhteistyötä tuottajien, tavarantoimittajien tai vaikka kilpailijoiden kanssa logistiikkaan liittyen? Jos on, niin millaista? Kuinka voisitte kuvitella laajentavanne yhteistyötä?
- Minkälainen on suhtenne tavarantoimittajiin? Haetaanko jollakin erityisellä tavalla molempia hyödyttäviä ratkaisuja? Jos haetaan, niin kuinka olette hyötäneet siitä? Koetteko toimittajien huomioineen yritystänne jollakin erityisellä tavalla?
- Toimiiko kommunikaatio toimitusketjussa? Saatteko tarvittaessa tietoja esimerkiksi tuotteista tai toimituskatkoista? Tiedotetaanko ongelmista etukäteen? Keskusteletteko myös tuottajien kanssa vai hoidetaanko viestintä aina tukun kautta?

#### **Ydintoimintoihin keskittyminen toimitusketjussa**

- Kuinka korkea ulkoistamisaste toimitusketjussanne on? Pyritäänkö esimerkiksi ruoka-tuotteen kohdalla tekemään mahdollisimman paljon itse vai ostamaan mahdollisimman pitkälle jalostettua?
- Koetteko, että toimitusketjussanne kaikki mikä ei tuota asiakkaillenne arvoa on jo ulkoistettu?
- Onko jotain logistiikkaan tai toimitusketjuun liittyvää, jota harkitsette ulkoistavanne?

#### **Kustannusten hallinta**

- Onko tavarantoimituksia pyritty keskittämään? Kuinka pitkälle?
- Kuinka hankinnan kuluja pyritään minimoimaan? Suunnitellaanko hankintoja pitkälle vai tilataanko vain tarpeeseen? Onko käytössä sähköisiä järjestelmiä?
- Onko tehokkaassa hankinnassa mielestänne tärkeintä mittakaavaetu vai suhteet?
- Kuinka tarkasti varastonkiertoa ja varastointia ylipäätään seurataan?
- Seurataanko hävikkiä? Kuinka hävikkiä ehkäistään? Tuotannon ja/tai tilausjärjestelmän avulla?