



# Kannattava liiketoiminta ravintola-alalla

Tanja Reinikainen

OPINNÄYTETYÖ  
Syyskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

REINIKAINEN, TANJA:  
Kannattava liiketoiminta ravintola-alalla

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Syyskuu 2024

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli käsitellä kannattavaa liiketoimintaa ravintola-alalla. Opinnäytetyössä käytiin ravintola-alaa läpi yleisellä tasolla, sekä esiteltiin ravintola-alan menestyksen perustekijöitä. Opinnäytetyössä perehdyttiin tämän lisäksi kannattavan liiketoiminnan peruselementteihin ja arvonlisäverotuksellisiin kysymyksiin ravintola-alan näkökulmasta.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa ravintola-alalla työskentelevien henkilöiden omaa ymmärrystä kannattavasta liiketoiminnasta, sekä katelaskennan perusteista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisäksi selvittää millaista kannattavaan liiketoimintaan liittyvää lisätietoa henkilöstö tarvitsisi.

Tulosten selvittämiseksi järjestettiin kysely. Kysely toteutettiin pirkanmaalaisille ravintola-alalla työskenteleville henkilöille kyselylomakkeella, joka oli laadittu Google Forms- työkalulla. Kysely toteutettiin aikavälillä 8.7.-12.8.2024. Kyselyyn vastasi 14 henkilöä, joten tutkimusaineistoa voidaan pitää suuntaa antavana.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että vastaajat kokivat kannattavan liiketoiminnan merkitykselliseksi. Kyselyn tulokset antavat viitteitä siitä, että ravintola-alalla työskentelevien keskuudessa on tietoisuutta kannattavasta liiketoiminnasta ja henkilöstö tietää, mistä myytävien tuotteiden kate muodostuu. Lisäksi henkilöstö tietää, että ravintolassa käytetään katelaskentaa liiketoiminnan seuraamiseen. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä merkittävimmiksi nousivat kustannusten hallinta, myynnin määrä ja asiakastytyvyisyys.

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä toteuttaa vastaavanlainen kysely kannattavuuden ymmärryksestä esimerkiksi rajatummalle vastaajaprofiilille. Kyselyn voisi rajata koskemaan pelkästään pikaruokaravintoloita, tietyn alueen ravintoloita tai pelkästään tietyn ammattinimikkeen työntekijöitä. Kannattavuuden suhteen yrityksen olisi hyvä tietää, minkälainen ymmärrys henkilöstöllä on ravintola-alan kannattavuuteen liittyvissä asioissa.

---

Asiasanat: ravintola-ala, kannattavuus, katelaskenta

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Financial Administration

REINIKAINEN, TANJA:  
Profitable Business in the Restaurant Industry

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 8 pages  
September 2024

---

The thesis aimed to explore profitable business practices in the restaurant industry. It provided an overview of the industry and outlined the key factors for success. The study also delved into the fundamentals of profitable business operations and examined the VAT issues relevant to the restaurant sector.

A key component of the thesis was a survey designed to assess the employees' understanding of profitable business practices and the basics of margin calculation. The survey also aimed to identify any need for further information on profitability among the staff. Conducted in the Tampere Region from July 8 to August 12, 2024, the survey reached 14 restaurant industry professionals, providing indicative insights.

The results showed that respondents recognized the importance of profitable business practices. The survey indicated that the staff members were aware of what constitutes the margin on products sold and understood that margin calculation is used to monitor business performance. The key factors identified as influencing profitability were cost control, sales volume, and customer satisfaction.

For future research, it would be beneficial to conduct similar surveys with a more focused respondent group, such as the employees in fast food restaurants or those in specific roles. Understanding the staff's knowledge of profitability is crucial for enhancing business performance in the restaurant industry.

---

Key words: restaurant industry, profitability, margin calculation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	RAVINTOLA-ALASTA YLEISESTI .....	7
2.1	Liiketoiminta ravintola-alalla .....	9
2.2	Koronapandemian vaikutukset kannattavuuteen sekä alan tulevaisuuden näkymät.....	14
3	KANNATTAVUUS RAVINTOLA-ALALLA.....	19
3.1	Katelaskennan perusteet.....	22
3.2	Katetuottoajattelun käyttötapoja.....	29
4	KASSAJÄRJESTELMIEN MERKITYS KANNATTAVUUDEN SEURANNASSA .....	34
5	ARVONLISÄVEROTUS RAVINTOLA-ALALLA.....	38
6	TUTKIMUKSESTA .....	43
7	KYSELYLOMAKKEEN TULOKSET JA YHTEENVETO .....	45
8	POHDINTA .....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET .....	59
	Liite 1. Kyselylomake.....	59

## 1 JOHDANTO

Ravintola-ala on ollut viimeiset vuodet merkittävien kannattavuuteen vaikuttavien haasteiden edessä. Koronavuodet toivat useita erilaisia haasteita ravintola-alan liiketoiminnan harjoittamiseen, ja yritystoimintaa säädeltiin lukuisilla toimenpiteillä hallituksen toimesta. Ravintolat sulkivat ovensa ja joutuivat keskeyttämään yritystoiminnan. Vuonna 2023 tammi-syyskuussa toimintansa on joutunut lopettamaan konkurssin takia 268 ravitsemus- ja majoitusalan yritystä. Luku on 30 % suurempi kuin ennen pandemiaa. (Pietarila 2023.) Toipumassa olevaa alaa ovat tämän jälkeen koetelleet niin hyökkäyssota Ukrainaan, kuin korkea inflaatio sekä korkea inflaatiota seuranneet kustannusten nousut. Lisäksi arvonlisäverotuksen kiristyminen vaikeuttaa entisestään vaikeuksissa ollutta alaa. Kannattavan liiketoiminnan ymmärrys ja tekijät kannattavuuden taustalla ovat ensiarvoisen tärkeässä roolissa, jotta ravintola-ala voi menestyä myös tulevinä vuosina. (Pietarila 2023.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on perehtyä kannattavaan liiketoimintaan ravintola-alalla sekä tämän lisäksi syventyä kannattavan liiketoiminnan elementteihin. Opinnäytetyössä tutustutaan myös katetuottolaskennan perusteisiin sekä arvonlisäverotuksellisiin kysymyksiin. Opinnäytetyössä pohdin ravintola-alaa yleisesti sekä esittelen niitä asioita, joita kannattava liiketoiminta ravintola-alalla vaatii.

Osana opinnäytetyötä toteutan kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeen muodossa kannattavan liiketoiminnan ymmärryksestä ravintola-alalla työskenteleville henkilöille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa ravintola-alan työntekijöiden omaa ymmärrystään ja osaamistaan kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan työntekijöiden lisätiedon tarvetta kannattavasta liiketoiminnasta sekä katelaskennasta. Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat valikoituneet sattumanvaraisesti Pirkanmaan alueelta.

Opinnäytetyössä tutustun ensin ravintola-alaan yleisellä tasolla, jonka jälkeen pohdin ravintolan merkitystä tämän päivän kuluttajien elämässä ja käyn läpi kannattavaa liiketoimintaa ravintola-alalla. Tuon esiin myös tärkeimpiä katelaskennan malleja sekä kannattavuuden seurannan merkitystä osana

liiketoimintaa. Lisäksi opinnäytetyössä tutustutaan arvonlisäverotuksen perusteisiin, joka koskettaa ravintola-alaa merkittävästi. Tämän lisäksi arvonlisäverotukselliset kysymykset ovat olleet laajalti esillä syyskuussa tapahtuneen yleisen arvonlisäveron nousun takia. Opinnäytetyössä sivutaan myös ravintola-alalla käytössä olevia kassajärjestelmiä, joiden avulla kannattavuutta voidaan helposti seurata. Opinnäytetyön viimeiset asiasisällöt käyvät läpi tutkimuksen toteutuksen vaiheita, kyselylomakkeen vastauksia sekä analysointia vastausten pohjalta.

## 2 RAVINTOLA-ALASTA YLEISESTI

Ravintola-ala on kautta historiansa ollut edelläkävijä ja suunnan näyttäjä suomalaisen ruokakulttuurin kehittymiselle ja monipuolistumiselle. Tänä päivänä suomalainen ruokakulttuuri merkitsee kuluttajille monia erilaisia asioita. Se merkitsee yhdessäoloa, laatua, erilaisten kulttuurien kohtaamista, juhlaa, arkea, kokeilunhalua, jännitystä, elämyksiä sekä perusaistien tyydytystä. (Kespro 2020.)

Erilaiset ravintolat ovat opettaneet suomalaisia maailman makujen äärelle, ja viime vuosina erityisesti pohjoismaiset maut ovat olleet suosion keskiössä. Ravintoloiden suunnannäyttö rohkaisee myös kotikokkeja tekemään arjen keskellä tavallista parempaa ruokaa ystäville ja perheille. Tästä syystä ravintoloilla on merkittävä rooli elämyksien luojina, niin arjessa kuin juhlassa. Ravintolat antavat näkökulmaa raaka-aineiden laatuun ja vastuullisuuteen. Kotimaisten marjojen, sienten ja riistaruoan arvostus on aivan eri tasolla kuin mitä se oli vielä muutama vuosi sitten. Kiitos tästä kuuluu erilaisille ravintoloille, jotka ovat nostamassa suomalaista ruokakulttuuria ja kehittämässä gastronomista osaamista. (Kespro 2020.)

Suomessa toimii tällä hetkellä 13 000 erilaista ravintolaa, jotka tarjoavat viihde-, ruoka- ja juomapalveluita asiakkaille. Tarjonta on kasvanut merkittävästi. Nykyään Suomessa toimii useita erilaisia pikaruokaravintoloita, premium-ravintoloita, peli- ja viihdekeskusravintoloita sekä fine-dining-ravintoloita. (Iltalehti 2024.) Erilaisten ravintoloiden liikeidea ja kannattavuuden mittarit voivat poiketa merkittävästi toisistaan, vaikka ravintolat periaatteessa toimivat samalla liiketoiminta-alalla.

Esimerkiksi pikaruokaravintola, jonka tuotevalikoimassa on helposti monistettavia annoksia, on kustannusrakenteeltaan erilainen kuin fine-dining-ruokaa tarjoileva yksittäinen klassikkoravintola. Pikaruokaravintola tuottaa edullisia annoksia puolivalmistepakasteista nopeasti ja annokset valmistetaan syötäväksi joko paikan päällä tai helposti mukaan otettaviksi. Pikaruokaravintolat eivät ole niin herkkiä suhdannevaihteluille edullisuutensa ansiosta ja raaka-aineiden esivalmisteluun käytettävä aika tehostaa ravintolan

henkilöstökustannuksia merkittävästi. Lisäksi työvoimaa tarvitaan suhteessa asiakasmäärään paljon vähemmän kuin ravintoloissa, joissa on pöytiintarjoilu.

Asiakasta kohti saatava euromäärä on erilainen pikaruokaravintolassa verrattuna illallisravintoloihin, joissa asiakkaan palveleminen tapahtuu pöytiintarjoiluna. Lisäksi asiakas viettää aikaa eri tavalla illallis- kuin pikaruokaravintoloissa. Illallinen laadukkaassa ravintolassa vie helposti useita tunteja verrattuna nopeasti haettavaan pikaruoka-annokseen. Pikaruokaravintoloiden myydyimpien annosten hinnat ovat seuraavanlaisia: ranskalaiset perunat normaalikoko 3,00 € ja isot 3,40 €, kerroshampurilainen 5,90 €, dipit 1,00 €, Big Mac 7,45 €, tuplajuusto 4,15 €, sekä juustohampurilainen 2,75 €. (Ollikainen 2023; hinnastot Hesburger ja McDonald's 2024.)

Vertailuna pikaruokaravintoloiden hinnastolle esimerkkejä suomalaisten klassikkoravintoloiden menukokonaisuuksista Helsingissä ja Tampereella: Ravintola Näsinneulan Finlandia-menu 72 € henkilöä kohden, Ravintola Kajon "Oodi Luonnolle" - menu 90 € henkilöä kohden, Ravintola Savoy Grand menu 136 € henkilöä kohden, Ravintola Palace 240 € henkilöä kohden. Ravintoloiden menujen hinnat ovat ravintoloiden nettisivuilta tarkistettu 4.6.2024.

Ravintoloiden erilaiset hinnoittelutavat ovat vain yksi osa-alue, joka erottaa erilaisia ravintoloita toisistaan. Ravintoloiden liikeideat, toimintatavat, omistuspohja, toteutustapa ja ravintolan koko brändi ovat omia ainutlaatuisia kokonaisuuksiaan. Kun puhutaan liiketoiminnasta ravintola-alalla, on hyvä perehtyä ja tutustua tarkemmin ravintola-alan kustannusrakenteeseen, alan tulevaisuuden näkymiin sekä kannattavaan liiketoimintaan alalla.



## 2.1 Liiketoiminta ravintola-alalla

Liiketoiminta ravintola-alalla perustuu siihen, että yritys tuottaa voittoa ja kasvattaa yrityksen arvoa. Koko liiketoiminnan pohja muodostuu sen päälle, että yrityksen myyntituottojen on katettava liiketoiminnasta aiheutuneet kustannukset. Tästä perusedellytyksestä seuraa yrityksen varallisuuden kasvaminen, jonka myötä yritys tuottaa voittoa myös omistajilleen. Taloudellinen kannattavuus on edellytys yritystoiminnan jatkumolle sekä uusille investoinneille. Lisäksi taloudellinen kannattavuus mahdollistaa palkanmaksun työntekijöille. Käytännössä tämä kuulostaa yksinkertaiselta yhtälöltä, mutta todellisuudessa tähän väliin mahtuu monta eri osa-aluetta, jossa yritys voi epäonnistua. (Liappis 2019, 72.)

Ravintolaliiketoiminnan perusta alkaa usein liiketoimintasuunnitelmalla ja konseptin luomisella. Konseptilla tarkoitetaan ravintolan teeman valintaa, asiakaskohderyhmän suunnittelua, hinnoittelua sekä ravintolan palvelutasoa. Tämä on punainen lanka, jonka ympärille kaikki toiminta ravintolassa perustuu. Menestyvä konsepti erottuu joukosta ja erottaa menestyvän ravintolan kilpailijoistaan. Lisäksi menestyvä konsepti luo asiakkaille houkuttelevan ja mieleenpainuvan asiakaskokemuksen. (Scanzon Group Finland Oy 2024.)

Ravintola-alan yksi kriittisimmistä menestymisen tekijöistä on sijainnin valinta. Hyvällä sijainnilla tarkoitetaan liiketilaa, joka on helposti saavutettava ja joka tarjoaa ravintola-alan yritykselle riittävän määrän potentiaalista asiakaskuntaa. Kun valitaan ravintola-alan yritykselle sijainnillisesti hyvää liiketilaa, on tärkeää ottaa huomioon myös alueen vuokrataso, liiketilan vuokrakustannukset ja alueella vallitseva kilpailutilanne. Yrityksen on hyvä pystyä neuvottelemaan itselleen joustava vuokrasopimus, joka on mahdollista irtisanoa tarvittaessa muuttuvien tilanteiden takia. (Scanzon Group Finland Oy 2024.) Ravintola-alalla liiketoiminta sijoittuu harvoin omistuskohhteisiin. Tämä johtuu siitä, että ravintola-alan yritysten on kyettävä mukautumaan markkinoiden mahdollisiin muutoksiin, ja omistuskiinteistöt ovat tavallisesti mittavia investointeja, joihin varsinkin aloittavan yrittäjän on haastava löytää rahoitusta.

Hyvä sijainti on lisäksi avainasemassa mahdollisten kanta-asiakkaiden muodostumisessa ja uusien asiakkaiden saanti on elintärkeä edellytys ravintolan menestykselle. Ravintola-alan nousu ja ravintolaruokailu ovat jatkaneet tasaisesti kasvua koko 2000-luvun. Alan tulevaisuuden näkymät ovat hyvät, kun Suomi jatkaa kaupungistumistaan ja ihmiset kuluttavat yhä enemmän aikaa ja rahaa ulkona syömiseen. Ravintola-alan yrityksen sijainnin tärkeyttä korostaa lisäksi se, että kaupungistuminen ja matkailu ovat yleistyneet, ja eurooppalainen tapa ravintolaruokailusta on yleistynyt yhä useamman nuoren aikuisen arjessa. (Lappi n.d.)

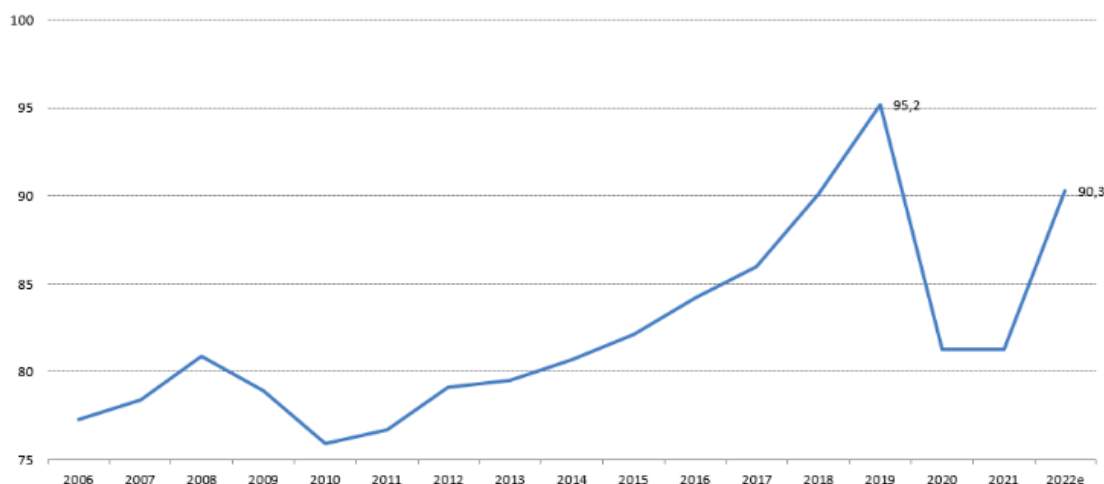
Yksi tärkeimmistä ravintola-alan yrityksen voimavaroista on henkilöstö. Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta on avainasemassa tuottamassa palveluelämyksiä asiakkaille, luomassa asiakkuussuhteita ja tuottamassa päivittäistä asiakaspalvelua ravintola-alan yrityksissä. Samaan aikaan henkilöstökustannukset ovat yksi isoimmista kulueristä ravintola-alan muuttuvissa kustannuksissa. Uuden yrityksen on onnistuttava löytämään omaan ravintolakonseptiinsa sopivat tekijät, jotka ovat mukana luomassa menestystarinaa ja tuottamassa asiakaskokemuksia. (Scanzon Group Finland Oy 2024.)

Osa ravintola-alan yrityksistä ulkoistaa rekrytoinnin henkilöstövuokrausfirmoille, kun taas osa yrityksistä vastaa itse henkilökunnan rekrytoinnista. Osaavan henkilökunnan löytäminen alalle, joka kärsi jo ennen koronapandemiaa merkittävästä henkilöstövajeesta, on ollut koronavuosien jälkeen entistä hankalampaa. Kun osaavaa henkilökuntaa saadaan rekrytoitua, on yrityksen pystyttävä sitouttamaan hyviä tekijöitä, varmistettava henkilökunnan tyytyväisyys ja huolehdittava hyvästä työilmapiiristä. Nämä tekijät lisäävät työntekijän sitoutumista työnantajayritykseen. Lisäksi kouluttautuminen ja mahdollisuudet edetä omalla urallaan nousevat tärkeiksi tekijöiksi henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Sijoituskästi 2024, 29.04.)

Tilastokeskuksen mukaan ravintola-ala työllisti lähes 75 000 työntekijää ennakkotietojen mukaan vuonna 2022, joten ravintola-alalla on iso merkitys työnantajayrityksien näkökulmasta. Usein ravintola-ala toimii myös ensikosketuksena työelämää nuorten työikäisten keskuudessa. Matkailu- ja

ravintola-ala työllistää myös enemmän kuin maatalous- tai elintarviketeollisuus. Kuten kuvasta 1 käy ilmi, ravintola-ala yhdessä majoitusalan kanssa työllisti 90 300 henkilöä vuonna 2022.

Majoitus- ja ravintola-ala työllisti ennakkotietojen mukaan 90 300 henkilöä (majoitus 16 000 + ravintolat 74 300 ) vuonna 2022. Vuonna 2019 alalla oli 95 200 työllistä (16 300 + 78 900).



KUVA 1. Majoitus- ja ravintola-ala työllisti ennakkotietojen mukaan 90 300 henkilöä. (Tilastokeskus 2023, muokattu).

Miellyttävä palvelukokemus, jossa asiakkaan tarpeet huomioidaan ja asiakkaalle pystytään tarjoamaan peruskokemuksen lisäksi jotakin yllätyksellistä, palaa takuuvarmasti ravintolaan uudelleen. Asiakaspalvelun laatu onkin yksi merkittävä tekijä yrityksen menestymisen taustalla. Asiakaspalvelun laatua mitataan ravintola-alan yrityksissä esimerkiksi NPS:n avulla. NPS on lyhenne englannin kielen sanoista net, promoter ja score. NPS-mittari on helppokäyttöinen, ja kuvastaa kuinka todennäköisesti yrityksen asiakkaat suosittelisivat palveluita toisille ihmisille. NPS mittaa asiakaskokemusta palvelun tai tuotteen osalta. Lisäksi NPS mittaa kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet asiakaspalveluun ja kuinka asiakkaat kokevat yrityksen brändin. NPS:n avulla on tarkoitus kehittää asiakaspalvelua asiakaslähtoisemmäksi, varmistaa asiakastyytyväisyys ja lisätä asiakasvirtaa. NPS antaa tuloksia helposti mitattavassa muodossa, jota yrityksen on helppo analysoida ja ottaa käyttöön. (Markkinointitoimisto Digimys OY n.d.)

Asiakaspalvelun lisäksi kokonaan toinen puoli elämystä muodostuu ravintolassa tarjotusta ruoasta ja juomasta. Ravintola-alan yrityksen on tarjottava monipuolinen, houkutteleva sekä hintatasoltaan ravintolan konseptiin sopiva ruokalista. Laadukkaat annokset ja innovatiivisuus voivat parhaimmillaan erottaa ravintolan kilpailijoistaan ja houkutella tämän avulla lisää asiakkaita ravintolaan. Ravintolan ruokalistan tulee ilmentää ravintolan liikeideaa ja olla kohderyhmän mukainen. Ruokalistaa on hyvä pystyä vaihtamaan kausivaihtelun takia, sillä välttämättä kaikkia raaka-aineita ei ole saatavana kaikkina vuodenaikoina. Lisäksi kuluttajat hakevat ravintoloista uusia makuelämyksiä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 149–156.)

Hyvät hankinnat vaikuttavat ravintola-alan kannattavuuteen keskeisellä tavalla. Ravintola-alan yrityksen on tehtävä oikeita hankintoja oikeaan aikaan ja varmistettava näiden hankintojen kustannustehokkuus. Yrityksen tulisi aina pystyä laskemaan investointiensa hankintahinta. Tämän lisäksi yrityksen on mietittävä mahdollisten suurempien hankintojen poistoaikaa tai mahdollista jälleenhankinta-arvoa. Isompien hankintojen osalta yrityksen on kyettävä myös punnitsemaan erilaisia rahoitusvaihtoehtoja hankintojen rahoittamiseksi ja mietittävä myös mahdollisia leasing-vaihtoehtoja huolellisesti. Ravintola-alan yrityksen täytyy perustaa investointien kannattavuus käytetyn rahan tuottoon. Usein rahan tuotto lasketaan saatuna korkotuottona, ja investointien kannattavuutta arvioidaan erilaisten laskentamenetelmien kautta. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi nykyarvomenetelmä tai pääoman tuottoaste. (Yrityksen investointien suunnittelu n.d.)

Isompien hankintoja voivat olla esimerkiksi terassikalusteiden uusiminen, keittiön laitteiston uusiminen, tai rikkoutuneen laitteen tilalle on hankittava kokonaan uusi laite, jotta liiketoiminta ei keskeydy. Varsinkin uutta ravintolaa avattaessa nämä ovat isoja hankintoja, joista on pystyttävä tekemään selkeä rahoitusbudjetti kustannusten laskemiseksi. Yritykselle yksi helpommista tavoista arvioida investointien kannattavuutta on vertailla hankinnasta aiheutuneiden kulujen suhdetta hankinnan tuottamiin tuottoihin. Yksinkertaistettuna investointi on kannattava, mikäli se tuottaa enemmän kuin kuluttaa. (Yrityksen investointien suunnittelu n.d.)

Ravintolassa on suurten hankintojen lisäksi paljon myös muita pienempiä hankintoja, jotka ovat osa ravintolan arkea. Ravintola ostaa esimerkiksi viikoittain paljon erilaisia raaka-aineita ja myytäviä tuotteita. Tämän lisäksi hankintalistalla on käyttötavaraa, kuten esimerkiksi serviettejä, käsi- ja wc-paperia, uusia astioita ja laseja mahdollisesti rikkimenneiden tilalle. Kustannuksia syntyy myös ravintolan somistusta varten hankituista kukista ja sisustustavarasta. Tavallisesti ravintoloiden sisäänkäynnit on somistettu erilaisten kausikukkaistutusten avulla, jotka ovat kannattavuuden näkökulmasta tuottamattomia hankintoja, mutta niiden avulla ravintolan yleisilme on houkuttelevampi asiakkaan mielestä.

Hankintojen lisäksi varastonhallinta on merkittävä tekijä ravintolan kannattavuuteen. Varastonhallinnalla tarkoitetaan ostotilausten järkevöittämistä raaka-aineiden ja myytävien tuotteiden osalta sekä tehokasta varastonkiertoa, jolla varmistetaan, etteivät tuotteet ehdi mennä vanhaksi. Lisäksi hävikkiä pyritään minimoimaan kaikessa tekemisessä mahdollisuuksin mukaan. Hävikki tarkoittaa pilaantuvia elintarvikkeita sekä raaka-aineiden käsittelystä syntyvää ylijäämää, mitkä heikentävät yrityksen kannattavuutta. Varastonhallinnan lisäksi yrityksen kannattaa luoda hyvät suhteet tavarantoimittajiin, jotka pystyvät mahdollistamaan esimerkiksi kilpailuetua hinnoittelun suhteen ja tarjoamaan laadukkaita raaka-aineita yrityksen käyttöön. Tavarantoimittajat ovat merkittävä tekijä myös yrityksen ostotilausten suhteen. Ravintola-alan hektisyyden ja asiakaskäyttäytymisen ennustamisen vaikeuden takia ravintola voi joutua tekemään lisätilauksia nopealla aikataululla varmistaakseen tuotteiden riittävyyden ja sitä kautta myynnin jatkumon ravintolassa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 149–156.)

Jotta yritys voi lisätä asiakasvirtaa ja kasvattaa yrityksen brändin tunnettua, on markkinoinnilla suuri merkitys liiketoiminnassa. Ennakkomarkkinointi erityisesti uuden avattavan ravintolan kohdalla on ehdoton edellytys. Ennakkomarkkinointi antaa asiakkaille arvokasta tietoa siitä, minkälaisesta ravintolasta on kysymys, missä kohde sijaitsee ja minkä hintatason paikka on kyseessä. Ennakkomarkkinoinnilla houkutellaan asiakkaita ennen ravintolan avaamista ja pyritään varmistamaan asiakasvirtaa. Erityisesti ravintola-alalla kaupallistaminen korostuu, sillä kilpailu ravintola-alan yritysten välillä on suurta. Tämä lyhentää ravintoloiden toiminta-aikaa huomattavasti. (Siltanen, 2013, 6.)

Markkinointi sisältää erilaisia markkinointikanavia, joita ovat perinteiset markkinointikanavat kuten printtimainonta, radio- ja TV mainokset, ulkotaulut ja julisteet. Digitaaliseen markkinointiin sisältyy kaikki ne markkinoinnin keinot, jotka käyttävät erilaisia digitaalisia kanavia tai alustoja. Esimerkkejä digitaalisesta markkinoinnista ovat sosiaalinen media, sähköpostimarkkinointi sekä hakukoneoptimointi. Yrityksen tulisi ymmärtää, että digitaalisen markkinoinnin kanavat mahdollistavat markkinoinnin reaaliaikaisen mittaamisen, analytiikan sekä tarjoavat tarkan kuvan erilaisten kampanjoiden tehokkuudesta. Näitä mittareita voidaan hyödyntää yrityksen uusasiakashankinnassa, tai brändin vahvistamisessa. (Furia 2023.)

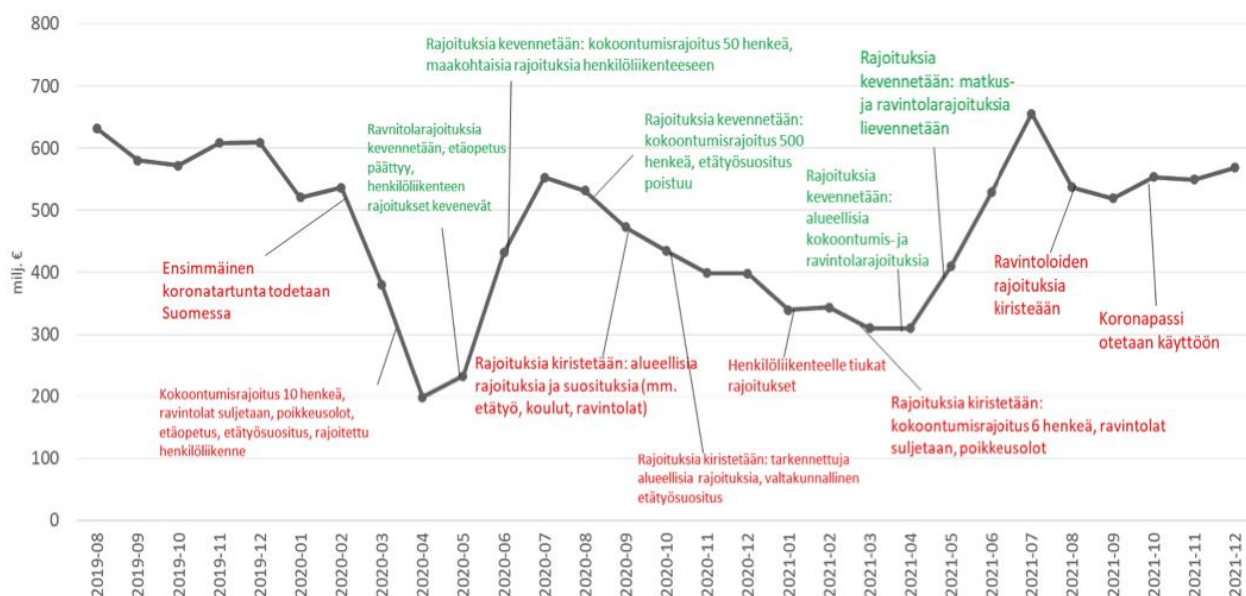
Kaikkien näiden elementtien lisäksi ravintola-alan liiketoiminta sisältää taloushallintoa. Yrityksen tulee huolehtia liiketoimintansa kilpailukyvystä ja kannattavuudesta. Lisäksi yrityksen täytyy reagoida mahdollisiin taloudellisiin muutoksiin sekä optimoida tarvittaessa toimintaansa kannattavuuden parantamiseksi. Tämä osa-alue vaatii tarkkaa kustannusten hallintaa, syvällistä ymmärrystä omasta liiketoiminta-alasta, yrityksen kustannusrakenteesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tämä edellyttää jatkuvaa taloudellista seuraamista. Yrityksen kirjanpito on merkittävä osa taloushallintoa, jonka pohjalta laaditaan yrityksen tase- ja tuloslaskelmat sekä yrityksen tilikauden päätös. Kirjanpidon aineistosta tuotetaan paljon yritykselle arvokasta tietoa liiketoiminnan tilasta. Tämän lisäksi taloushallinto osallistuu verotuksellisiin erityiskysymyksiin ja liiketoiminnan strategisiin päätöksentekoihin. Iso osa ravintola-alan toimijoista on ulkoistanut osan taloushallinnon tehtävistä esimerkiksi tilitoimistoille. Näin liiketoiminnan johto säästää omia resursseja varsinaisen liiketoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 252.)

## **2.2 Koronapandemian vaikutukset kannattavuuteen sekä alan tulevaisuuden näkymät**

Ravintola-ala koki merkittäviä kannattavuuteen liittyviä haasteita koronavuosien 2020–2021 aikana, josta osa alan yrityksistä edelleen toipuu. Koronapandemia vaikutti merkittävästi kotimaan majoitus- ja ravitsemistoimintaan erilaisten

viranomaistoimien, rajoitusten ja suositusten takia. Lisäksi pandemia vaikutti myös kuluttajien käyttäytymiseen. Nämä kaikki johtivat palveluiden kysynnän laskuun merkittävästi. (Karikallio & Arovuori n.d., 3.)

Karikallion ja Arovuoren mukaan erityisesti nopeat ja ennakoimattomat rajoitustoimet tekivät ravitsemistoiminnan yritysten toimintaympäristöstä haastavaa. Tätä vaikeutti entisestään kuluttajien omaehtoinen toiminta. Koronapandemian aiheuttamat pitkäaikaisvaikutteet eivät kaikilta osin ole realisoituneet vieläkaan Karikallion ja Arovuoren antaman tiedon mukaan. Kuvassa 2 on selkeästi koronapandemian vaikutuksia toimialoihin, yrityksiin sekä kuluttajien käyttäytymiseen vuosien 2020 ja 2021 aikana.



KUVA 2. Koronarajoitusten ja suositusten kehitys verrattuna ravintolatoiminnan liikevaihtoon Suomessa (Karikallio & Arovuori n.d. 3).

Ravintola-alan kannattavuuden lisäksi koronapandemia pakotti liiketoiminta-alaa ottamaan valtavan digitaalisen kehityksen, kun rajoitustoimet kohdistuivat ravintoloiden aukioloaikoihin, anniskeluun sekä asiakaspaikkojen määrään. Alan oli uudistuttava nopealla aikataululla, jotta liiketoiminta oli mahdollista. Jopa 40 % alan yrityksistä joutui uudistamaan liiketoimintamalliaan. Uudistukset kohdistuivat markkinointiin sekä ruokalistan ja konseptin uudistukseen. Useat

ravintolat ottivat käyttöönsä take a way-konseptin, joka mahdollisti ravintoloiden myynnin suoraan ihmisten koteihin. Monet klassikkoravintolat myös myivät menukokonaisuuksia sekä raaka-ainepakkauksia reseptiikan kanssa kuluttajille. Lisäksi ravintolat kehittivät lahjakorttikampanjoita sekä siirsivät toimintaansa sähköisille alustoille, joilla saatiin tuloja rajoitusten keskellä. (Karikallio & Arovuori n.d. 9.)

Koronapandemia lisäsi ravintola-alan yritysten työvoimapulaa entisestään. Yritykset yrittivät hillitä kustannuksiaan pandemian aikana, ja tämä johti lomautuksiin sekä irtisanomisiin. Kahden vuoden mittainen epävarmuus johti lisäksi siihen, että työvoima siirtyi vakaammille aloille. Samaan aikaan voimassa olleet matkustus- ja maahantulorajoitukset estivät kokonaan ulkomaisen työvoiman saannin. (Karikallio & Arovuori n.d. 10.)

Ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan lisäksi alan tulevaisuuden näkymiin vaikuttaa inflaatio, sekä raaka-ainehintojen nousu. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tukkuhinnat ovat nousseet 40 % ja tämä pitkään jatkunut kustannusten nousu on vakava este kasvulle. Vaikka alan tulevaisuuden kuva vaikuttaa synkältä, kuitenkin yli 90 % yrityksistä uskoo toiminnan jatkuvuuteen ja liiketoiminta-alan kannattavuuteen. Yrityksistä vain 1 % on vastannut lopettavansa toiminnan. Alan yritysten valoisa tulevaisuus yhdistettynä trenditutkimuksiin, jotka povaavat ulkona syömisen lisääntymistä ja uusien ravintoloiden avaamista, nostavat alan vetovoimaa ja luovat positiivista signaalia epävarmalle alalle. (Unkeri 2023.)

Koronapandemian aikana ravintola-alan yritykset kehittivät digitalisaation avulla liiketoimintaansa ja lisäsivät teknologian käyttöä. Moderneissa ravintoloissa hyödynnetäänkin monella eri osa-alueella teknologiaa. Käytössä on esimerkiksi itsepalvelukassoja, tilauskioskeja sekä digitaalisia menuja, jotka aukeavat QR-koodin avulla. Tämän lisäksi hyödynnetään erilaisia sovelluksia, keittiön seurantajärjestelmiä sekä kotiinkuljetukseen liittyviä teknologisia innovaatioita. Tutkitusti digitaalisista kanavista ostaminen lisää keskiostosta jopa 40 %, joten kannattavuuden näkökulmasta digitalisaatiota kannattaa hyödyntää omassa liiketoimintayrityksessään. Tulevaisuuden ravintola-alan yrityksille väläytellään



jopa dynaamista hinnoittelua, jossa hinta muuttuu kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Tuomi 2023.)

Tuomen mukaan digitalisaatiota pystytään tulevaisuudessa hyödyntämään ravintolassa monella eri tavalla. Ravintola pystyy esimerkiksi keräämään jatkuvasti dataa asiakkaiden ja henkilökunnan käyttäytymisestä. Tätä hyödynnetään esimerkiksi ennakoimaan tuotantokapasiteettia tai työvoiman tarvetta. Data mahdollistaa myös toistuvien prosessien automatisoinnin. Tuomen mukaan dataa voidaan hyödyntää myös päätöksenteon tukena, kun mietitään ravintolan kasvua tai uuden toimipisteen sijaintia.

Koronapandemian jälkeen ravintola-ala on kokenut merkittäviä muutoksia, ja robotiikan ja tekoälyn rooli on kasvanut huomattavasti. Nämä teknologia-alan toiminnot tuovat mukanaan automatisointia, joka voi kattaa niin fyysiset tehtävät kuin aistien toiminnot. Maailmalla käytetään hyödyksi robotiikkaa esimerkiksi pöytien siivoukseen, ja ruoka-annosten pöytiintarjoiluun. Suomeen tämä teknologia on rantautumassa vasta hiljalleen. Hyvä esimerkki tästä on ruokakauppojen käyttämät ruokarobotit, jotka navigoivat yksinkertaisia reittejä kuljettaen ruokakasseja kuluttajien toivomiin osoitteisiin. (Tuomi 2023.)

Robotiikan lisäksi erilaisten aistien automatisointi on kehittynyt maailmalla jo pitkälle. Tekoäly ja konenäkö voivat tulevaisuudessa tunnistaa esimerkiksi autot rekisterinumeron perusteella, ja personoida asiakkaan digitaalisen menun aikaisempien tilausten perusteella. Tämä nopeuttaa tilausprosessia ja tarjoaa asiakkaalle personoitua palvelua. Tulevaisuudessa hävikkiä voidaan seurata suoraan älyroskakorien avulla, jotka hyödyntävät automatisaatiota ja skannaavat syntyvää hävikkiä roskakoreista, ja siirtävät sieltä suoraan dataa esimerkiksi ravintolassa käytössä oleviin omavalvontajärjestelmiin. (Tuomi 2023.)

Tulevaisuuden ravintolatyö tulee muuttumaan tekoälyn myötä, ja mukautuvat ja innovatiiviset yritykset ovat menestyjiä tällä osa-alueella. Asiakasrajapinnassa teknologian merkitys tulee korostumaan, mutta samaan aikaan kasvaa henkilökunnan asiantuntevuus ja ammattitaito. Lisäksi elämyksellisyys korostuu, ja henkilökohtainen ihmiskontakti voi olla robotiikan ja tekoälyn keskellä myös tekijä, jolla erotutaan kilpailijoista. Teknologia tarjoaa mahdollisuuden

automasoida rutiininomaisia työtehtäviä, mutta se ei kykene kehittämään itseään tai näkemään uusia mahdollisuuksia. Näissä rooleissa ihmisellä ja ammattitaidolla on edelleen suuri merkitys. Robotiikka ja tekoäly ovat mullistamassa ravintola-alaa tarjoamalla uusia tapoja tehostaa toimintaa ja parantaa asiakaskokemusta. Fyysisten tehtävien ja aistien automatisointi tuovat mukanaan sekä tehokkuutta että tarkkuutta, mutta inhimilliset taidot ja asiantuntemus säilyvät merkittävinä erottautumistekijöinä tulevaisuuden ravintolatyössä. (Tuomi 2023.)

### 3 KANNATTAVUUS RAVINTOLA-ALALLA

Kannattava liiketoiminta ravintola-alalla vaati tehokasta kustannusten hallintaa, ja ymmärrystä liiketoiminnan kustannusrakenteesta. Lisäksi ravintola-alan yrityksen on tärkeä ymmärtää hyvän myyntikatteen merkitys kannattavuuden näkökulmasta. Tämän lisäksi yrityksen on kyettävä ylläpitämään asiakkaan vaatimaa laatua, luomaan uusia innovaatioita ja tarvittaessa mukautumaan markkinoihin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 149–156.)

Kustannusten hallinta vaatii selkeää ymmärrystä siitä, mitkä kustannuksista lukeutuvat muuttuviin kustannuksiin ja mitkä kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteiden kustannusten määritelmä on osaksi jo osana kustannusten nimeä. Kiinteät kustannukset pysyvät nimensä mukaisesti kiinteinä ja muuttumattomina riippumatta siitä, miten paljon myynnin määrä lisäytyy. Toisaalta näiden kustannusten osuus liikevaihdosta tiedetään jo etukäteen, ja sen osalta yrityksen on helpompaa varautua kiinteisiin kustannuksiin ja ottaa nämä tarkasti huomioon budjetoinnissa. (Jormakka ym. 2015, 150.)

Tämän kaltaisia kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi ravintola-alalla toimitilojen vuokrakustannukset, joita voivat olla ravintolan liiketilan lisäksi mahdolliset ylimääräiset varastotilat tai muut säilytystilana käytettävät tilat. Kaikkien näiden kustannukset on otettava huomioon, kun arvioidaan ravintolan toimitilakustannuksia ja millä myyntimäärällä nämä pystytään kattamaan. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53–54.)

Liiketoiminta ravintola-alalla perustuu ravintolapalveluita käyttäviin asiakkaisiin, joten yksi keskeisimmistä kannattavuuden tekijöistä ravintola-alalla on asiakasvirtojen lisääminen. Asiakasvirtaa seurataan ravintola-alan yrityksissä erilaisilla keinoilla, ja asiakasvirtojen lisäämiselle voidaan tämän takia asettaa selkeitä mittareita. Asiakasvirtaa voidaan lisätä tehokkaalla markkinoinnilla, ravintolan tunnettuuden lisäämisellä, laadukkaalla asiakaspalvelulla ja panostamalla uusasiakashankintaan. (Heikkilä & Saranpää 2013, 149–156.)

Asiakasvirtaa lisää myös ravintolan laadun ylläpitäminen. Tämä lisää myös itsessään kannattavuutta. Laadukkaat käytettävissä olevat raaka-aineet, hyvä

palvelu ja miellyttävä ympäristö ovat keskeisiä tekijöitä erottamaan menestyvä ravintola kilpailijoistaan. Laadun ylläpitäminen on tärkeää myös siksi, että ravintola-alan yrityksen on pystyttävä lunastamaan kerta toisensa jälkeen asiakkailleen antama mielikuva ja maine. Ravintolassa asiakaskohtaaminen on merkittävässä roolissa vaikuttamassa siihen, tekeekö asiakas kertaluonteisen ostopäätöksen, vai syveneekö asiakassuhde usein toistuviin ostopäätöksiin. Tämän takia yrityksen johdon on hyvä panostaa henkilöstön asiakaspalvelutaitoihin ja ymmärtää asiakaspalvelun laadun merkitys. (Renfors & Salo, 2013, s.10.)

Merkittävä tekijä kannattavuuden osalta on ravintola-alalla myyntikatteiden merkitys. Myyntikatteen optimoiminen tarkoittaa sitä, että kaikki ravintolassa myytävät tuotteet sekä tarjottava palvelu on hinnoiteltu niin, että ne tuottavat liiketoiminnan kannalta riittävän katteen. Myyntikate muodostuu myynnin ja myytyjen tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen käytettyjen muuttuvien kustannusten erotuksesta. (Jormakka ym. 2015, 151–152.)

Tehostamalla myyntikatetta ravintola-alan yritys voi saavuttaa merkittävää taloudellista hyötyä ja parantaa tämän avulla liikevoittoaan. Ravintola-alan yritysten tulisi hallita kokonaisvaltaisesti yrityksen hankintakustannuksia. Tämän osalta on tärkeää solmia ostosopimuksia sellaisten tavarantoimittajien kanssa, jonka toimintaperiaatteisiin ja käytäntöihin yritys on perehtynyt. Riittävän laaja kilpailutus eri toimijoiden välillä sekä perehtyminen esimerkiksi tavarantoimittajien ehtoihin auttaa jo merkittävästi. Lisäarvoa voi saavuttaa myös keskittämällä raaka-aine- sekä tavaraostoja samalle toimittajalle. Lisäksi ostotilausten hallinta on merkittävässä roolissa hankintakustannusten hallinnassa. Yritys voi esimerkiksi ostaa toimittajalta suuren määrän perustuotteita kerralla, ja saavuttaa säästöä raaka-ainehankintojen osalta. (Scanzon Group Finland Oy 2024.)

Hävikin minimoiminen hyödyntämällä raaka-aineet mahdollisimman tarkasti on myös iso tekijä raaka-aineiden hallinnassa. Tämä vaatii toteutuakseen ammattitaitoista henkilökuntaa sekä ymmärrystä käytettävissä olevista raaka-aineista ja niiden käsittelystä. Keittiöhenkilökunnan on hallittava painohäviön perusteet ja osattava ottaa reseptien suunnittelussa huomioon painonmuutokset

hävikin minimoimiseksi. Raaka-aineiden hallinnassa on tärkeää myös käytettävissä olevien reseptien hallitseminen. Reseptit ravintolassa myytävien annosten takana on suunniteltava sellaisiksi, että jokainen ravintolan työntekijä osaa noudattaa annettua reseptiikkaa. Tämän lisäksi annokset valmistetaan aina samanlaisina, mikä vähentää raaka-aineiden ylikäyttöä ja hillitsee raaka-ainekustannuksia. Tämä palvelee myös maksavaa asiakasta, joka voi luottaa siihen, että valmistettu annos on joka kerta sellainen kuin sen on suunniteltu olevan. (Nieminen 2002, 33.)

Myyntikatteen hallinnassa on oleellista myös hävikin hallinta, sekä ymmärrys siitä mitä kaikkea hävikki on. Ravintola-alalla hävikkiä voi syntyä sekä myytävistä ruoka- että juomatuotteista. Hävikin hallinta alkaa jo ostotilausten hallinnasta. Tämän hallinta edellyttää, että ammattitaitoinen henkilökunta tietää ravintolan tilauskäytännöt, sekä osaa rytmittää tilaukset oikeisiin hetkiin. Tällä varmistetaan myös myytävänä olevien tuotteiden saatavuus. Tämän jälkeen tilattujen tuotteiden oikeanlainen varastointi ja kylmäketjun katkeamattomuus on varmistettava. Hävikkiä voi syntyä tässä vaiheessa esimerkiksi virheellisestä varastonhallinnasta, kylmälaitteiden rikkoutumisesta, tai siitä ettei varastoa seurata riittävän huolellisesti ja päiväystuotteita hyödynnetä ajoissa ja pilaantuneita tuotteita menee roskeen.

Keskeinen tekijä myyntikatteessa on myytävien tuotteiden hinnoittelu. Hinnoittelun tulisi perustua raaka-ainekustannuksiin ja varmistaa riittävä katetaso. Hinnoittelun keskeisiä elementtejä ovat lisäksi kilpailijoiden hintatasoon tutustuminen, markkinakysyntä, asiakkaan kokema arvo, asiakkaan tunteminen sekä eri asiakasryhmien maksuhalukkuus. Yrityksen on tärkeää valita omaan liiketoimintaansa sopivin hinnoittelustrategia. (Heikkilä & Saranpää 2013, 87–95.)

Oikein hinnoiteltu ja laadukkaasti valmistettu annos tai tuote vaatii myyntiä, jotta asiakas on valmis ostamaan halutun tuotteen tai palvelun. Kiinnittämällä huomiota paremman myyntikatteen tuotteisiin ja ohjaamalla työntekijöiden suosittelemia tuotteita näiden kategorioiden tuotteisiin saavutetaan myyntikatetta parantavia tuloksia, jotka lisäävät yrityksen kannattavuutta. Kouluttamalla henkilökuntaa myytävien tuotteiden pariin, laajentamalla heidän ymmärrystään myyntikatteen merkityksestä ja keskittämällä myyntiä näihin tuotteisiin saadaan

luotua tuottava kehä, joka palvelee asiakasta, työntekijää sekä yrittäjää. (Sijoituskästi 2024.)

### 3.1 Katelaskennan perusteet

Liiketoiminnan kannattavuuden takaamiseksi ja selvittämiseksi on tavallisesti käytetty ravintola-alalla katetuottolaskentaa. Sitä käytetään laajasti alan yrityksissä, kun halutaan laskea esimerkiksi kannattavan liiketoiminnan minimiliikevaihtoa tai -asiakasmääriä. Katetuottolaskennalla pyritään yksinkertaistetussa muodossa tuomaan ilmi kannattavuuteen liittyviä ongelmia. Tämä auttaa löytämään kannattavuusongelmiin liittyviä tekijöitä, helpottaa ratkaisujen tekemistä sekä antaa tärkeää informaatiota yrityksen kannattavuudesta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 51–71.)

Katetuottolaskennassa yrityksen kustannukset jaetaan kahteen pääryhmään, joita ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Se kumpaan pääryhmään kustannukset kuuluvat, vaikuttaa miten nämä kustannustyypit käyttäytyvät tuotannon määrän muuttuessa. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat suoraan tuotannon määrän mukaan, ja kun tuotannon määrä kasvaa tai vähenee, myös muuttuvat kustannukset kasvavat tai vähenevät suhteessa yrityksen toiminta-asteeseen. Muuttuvista kustannuksista voidaan käyttää myös nimitystä määräkustannukset. Perusolettamus on se, että muuttuvien kustannusten vaihtelu on lineaarista suhteessa myynnin muutokseen. Esimerkkejä tämänkaltaisista muuttuvista kustannuksista ovat raaka-ainekulut, suoraan myynnin määrästä riippuvaiset työvoimakulut sekä liikevaihtoon sidottu vuokra. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53; Jormakka ym. 2015, 151.)

Ravintola-alalla palkat lukeutuvat sekä kiinteisiin, että muuttuviin kustannuksiin. Kiinteisiin kustannuksiin henkilöstökuluista kuuluvat niiden työntekijöiden palkkakustannukset, joilla on kuukausipalkkainen työsopimus ja jotka kuuluvat ravintola-alan yrityksissä perusmiehitykseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vaikka ravintolassa ei kävisi maksavia asiakkaita ravintolan aukioloaikana, on tietty määrä henkilökuntaa siitä huolimatta paikalla. (Selander & Valli 2007, 44.)

Ravintola-alalla muuttuvia kustannuksia ovat liiketoiminnassa käytetyt raaka-aineet, joiden määrä on suoraan verrannollinen myytyihin annoksiin tai juomatuotteisiin ravintoloissa. Tämän lisäksi erilaiset pakkausmateriaalit ovat ravintola-alan yrityksissä merkittävä muuttuva kustannuserä. (Selandier & Valli 2007, 44.)

Jaottelu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin selkeyttää ja helpottaa päätöksentekoa kannattavuuden näkökulmasta, mutta on hyvä muistaa sen yksinkertaistava vaikutus. Tästä syystä kiinteät kustannukset jaetaan lisäksi täysin kiinteisiin, sekä puolikiinteisiin kustannuksiin, joita voidaan hyödyntää tarvittaessa tarkemmissa kannattavuuden laskelmissa. Puolikiinteistä kustannuksista käytetään myös nimitystä hyppäyksittäin muuttuvat kustannukset. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että katetuottolaskennassa nämä osiot käsitellään erikseen. Liikevaihtosidonnainen vuokra on hyvä esimerkki puolikiinteästä ja kiinteästä kustannuksesta, jossa tavallisesti perusosa muodostuu kiinteästä kuukausimaksusta, joka luetaan kiinteisiin kustannuksiin, ja vastaavasti liikevaihtosidonnainen marginaalivuokra, joka luetaan puolikiinteisiin kustannuksiin. (Koulutus & Matkailu Oy n.d.)

Monipuolisuutensa ansiosta katetuottolaskenta soveltuu useiden liiketoiminnan kannattavuuden laskentatilanteiden kuvaamiseen ja päätöksenteon avustamiseen. Monipuolisuutensa ansiosta liiallista yksinkertaistamista on syytä varoa. Tämän takia on hyvä laajentaa ja syventää ymmärrystä katetuottolaskennasta katetuottoajatteluun, joka on laskennallinen tapa kuvata ja analysoida erilaisia liiketoiminnan tilanteita, ja helpottaa toiminnan tarkkailua sekä suunnittelua. (Heikkilä & Saranpää 2013, 51–71.)

Katetuottoajattelua pystytään hyödyntämään koko yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden arviointiin, mutta katetuottoajattelua pystytään helposti soveltamaan myös yksittäisten liiketoimintaosien arviointiin. Tällaisia erilaisia osia voivat olla esimerkiksi ketjuravintoloiden eri yksiköt, eri osastot, erilaiset tuoteryhmät, yksittäiset tuotteet, sekä asiakkaat ja erilaiset tilaisuudet. (Heikkilä & Saranpää 2013, 51–71.)

Katetuottoajattelun ansiosta yritysten käytössä on eräitä tärkeimpiä laskennallisia työkaluja, joiden avulla voidaan hallita liiketoiminnan kannattavuutta. Näitä

laskennallisia työkaluja ovat katetuotto, kriittisen pisteen liikevaihdon laskukaava, varmuusmarginaalin sekä -marginaaliprosentin laskukaavat sekä katesuhteen ja liikevaihtotavoitteen käsitteet. Jotta näitä laskennallisia työkaluja pystytään hyödyntämään yrityksen käytössä, tarvitsee sisäisen laskentatoimen tuottama tuloslaskelma muuttaa yksinkertaisempaan muotoon. (Jormakka ym. 2015, 151–155.)

Yksinkertaistetun tuloslaskelmakaavan perusmallissa lähdetään liikkeelle arvonlisäverottomasta myynnistä, eli liikevaihdosta. Tästä liikevaihdosta vähennetään kaikki kulut sen mukaan, kuuluvatko kustannukset muuttuviin vai kiinteisiin kustannuksiin. Myös kaikkien vähennettävien kustannusten on oltava arvonlisäverottomina. Muuttuvat kustannukset sisältävät tavallisesti ravintola-alalla raaka-ainekuluja, mutta myös muut luonteeltaan muuttuvat kustannukset esitetään tässä kohtaa kaaviota. Mikäli liiketoiminnan muuttuvat kustannukset sisältävät pelkästään raaka-ainekustannuksia, käytetään termiä myyntikate katetuoton sijasta. Kiinteät kustannukset puolestaan käsitellään kokonaisuutena, johon kuuluvat kiinteät työvoimakustannukset, vuokrat, poistot ja korot. (Heikkilä & Saranpää 2013, 55.)

Tulos on liikevaihdosta vähennettyjen muuttuvien ja kiinteiden kustannusten erotus, joka kertoo kuinka paljon liiketoiminta tuottaa tulosta vähennettyjen kustannusten jälkeen. Kuvio 1 havainnollistaa tuloksen laskemista. (Heikkilä & Saranpää 2013, 55).

<b>LIIKEVAIHTO</b>
-
<b>MUUTTUVAT KUSTANNUKSET</b>
=
<b>KATETUOTTO</b>
-
<b>KIINTEÄT KUSTANNUKSET</b>
=
<b>TULOS</b>



KUVIO 1. Yksinkertaistettu tuloslaskelmakaava. (Heikkilä & Saranpää 2013, muokattu).

Katetuottoa sekä myyntikatetta voidaan tarkastella helposti erilaisten tunnuslukujen avulla. Kuten edellisestä kuviosta pystytään tulkitsemaan, katetuotto on liikevaihdon sekä muuttuvien kustannusten erotus. Katetuotto kertoo yksinkertaisesti sen, mitä yrityksen myynnistä jää, kun kaikki muuttuvat kustannukset on erotettu siitä pois. Tunnusluvut jaotellaan absoluuttisiin tai suhteellisiin tunnuslukuihin. Absoluuttiset tunnusluvut kertovat euromäärää ja suhteelliset tunnusluvut prosentuaalista määrää suhteessa verrattavaan lukuun. (Nieminen 2002, 95.)

Monissa ravintola-alan yrityksissä katetuottolaskentaa hyödynnetään myytävien tuotteiden hinnoittelussa, ja tuoteryhmien katteen seuraamisessa. Tuoteryhmiä ravintola-alalla ovat esimerkiksi alkoholimyynti, olutmyynti, sekä ruokamyynti. Esimerkiksi myyntikatetta lasketaan kaavalla, jossa myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Myyntikatetta laskettaessa muuttuviin kustannuksiin luetaan pelkästään raaka-ainekustannukset arvonlisäverottomina. (Jormakka ym. 2015, 152).

Myyntikatetta voidaan tulkita myös prosentuaalisessa muodossa, jolloin laskentakaava on kuvion 2 mukainen.

$$\frac{\text{KATETUOTTO}}{\text{MYYNTITUOTOT}} \cdot 100$$

KUVIO 2. Katetuottoprosentin laskukaava. (Jormakka ym. 2015, muokattu).

Myyntikatteen tunnuslukujen tulkitsemiseen ei ole annettu yleistä arvosteluasteikkoa, vaan haluttu asteikko riippuu liiketoimintayrityksen määrittelemästä tuottotasosta, sekä yrityksen kiinteiden kustannusten,

rahoituskulujen sekä investointien ja käyttöpääoman tarpeesta. Mikäli myyntikate on alhaisempi, kun alan verrokkiyrityksillä, tämä voi olla yksi yrityksen kilpailukeinoista. Vaihtoehtoisesti tämä voi tuoda ilmi myös heikomman hinnoitteluvoiman. Se kummasta on kysymys, selviää tuloksen alemmilta riveiltä, kuten esimerkiksi tilikauden tuloksesta. (Alma Talent n.d.)

Suhteelliseen tasoon voi merkittävästi vaikuttaa myös liiketoimintayrityksen ostojen suuruus. Isommilla yrityksillä on suhteellisesti suurempi ostovoima, ja mahdollisuus ostaa tuotteita alhaisemmilla sisäänostohinnoilla kuin pienemmillä toimijoilla. Tämä antaa merkittävän edun katetuottoon, sillä raaka-aineiden ostohinta on iso tekijä katetuotossa. (Alma Talent n.d.)

Kannattavuuden näkökulmasta yrityksen on tärkeää tietää millä liikevaihdon määrällä saavutetaan nollatulos, ja katetaan yrityksen kaikki kustannukset. Tätä nollatulosta kutsutaan kriittisen pisteen liikevaihdon käsitteeksi. Kriittisen pisteen liikevaihto ei tuota yritykselle voittoa, vaan tällä liikevaihdon määrällä kuvataan liiketoiminnan kannattavuuden ehdotonta alarajaa. Kuvio 3 antaa kriittisen pisteen liikevaihdon laskemisesta esimerkin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 55).

<b><u>KRIITTISEN PISTEEN LIIKEVAIHTO:</u></b>	
<b>KIINTEÄT KULUT</b>	<b>* 100</b>
<b>/</b>	
<b>KATETUOTTOPROSENTTI</b>	
<b><u>KRIITTISEN PISTEEN TUOTANTOMÄÄRÄ:</u></b>	
<b>KIINTEÄT KULUT</b>	
<b>/</b>	
<b>KATETUOTTO TUOTANTOYKSIKKÖÄ KOHDEN</b>	

KUVIO 3. Kriittisen pisteen liikevaihdon laskeminen. (Heikkilä & Saranpää 2013, muokattu).

Kriittisen pisteen laskeminen hyödyttää yrityksiä monella eri tavalla. Suurin hyöty kriittisen pisteen tarkastelussa on riskien hallinta. Mikäli yrityksen myyntimäärissä päästään kriittisen pisteen tasolle, tappion riski pienenee. Jotta kriittistä pistettä voidaan hyödyntää oman riskitason määrittämiseen, tarvitsee yrityksellä olla selkeä kuva siitä, mitkä yrityksen kustannuksista ovat kiinteitä kustannuksia, ja miten puolikiinteät kustannukset jaetaan. Tällä tarkoitetaan huonosti ennustettaviin henkilöstökustannuksiin ja siihen, mikä osa työvoimakustannuksista on tilapäisen henkilöstön aiheuttamia kustannuksia. (Jormakka ym. 2015, 153.)

Kuvio 4 esimerkissä työvoimakustannukset arvioidaan kiinteisiin kustannuksiin, ja työvoimakustannuksissa käytetään esimerkkinä kuukausipalkkaisen työntekijän tuntikustannusta alan mediaanipalkkaa apuna käyttäen.

**Työajan palkka (sis.lisät) :**

**2 241 €**

**Sivukulut:**

**Lakisääteiset vakuutukset 25,3% ja työntekijän osuus 7,15%**

**727,20 €**

**Loma-ajan palkka 13,4 % työajan palkasta**

**Sairausajan palkka 5% työajan palkasta**

**Muut henkilösivukulut 5% työajan palkasta**

**Yhteensä: 524,4€**

**Työajan palkka ja sivukulut yhteensä:**

**3 492,60 €**

**Tuntikustannus kuukausipalkkaisen työntekijän kohdalla:**

**3 492,60 € / 150h**

**Tulos: 23,28€**

KUVIO 4. Laskelma ravintola-alan mediaanipalkasta, sekä sivukuluista. (Eläketurvakeskus, Pam, työelämäopas sekä mediaanipalkka Duunitorin palkkavertailu, muokattu).

Muut kiinteät kustannukset saadaan jakamalla kuukauden kiinteät kustannukset ravintolan aukiolopäivien mukaan ja katetuottoprosenttina käytetään laskettua katetuottoprosenttia. Esimerkissä käytämme katetuottoprosenttina 65 %. (Heikkilä & Saranpää 2013, 56). Kuviossa 5 lasketaan yhden päivän kriittisen pisteen liikevaihto havainnollistamaan katelaskentaa.

<b><u>YHDEN PÄIVÄN KRIITTISEN PISTEEN LIIKEVAIHTO:</u></b>		
<b><u>PÄIVÄN KIIITEÄT KUSTANNUKSET:</u></b>		
Työvoimakulut 23,28€ * 16h = 372,5€		
Muut juoksevat kiinteät kustannukset 260€		
Katetuottoprosentti 65%		
Kriittisen pisteen liikevaihto:		
372,5€ + 260€		
/		*100
65		
<b><u>Tulos:</u></b>		
1 152,78 €		
Kriittisen pisteen myynti 14% arvonlisävero huomioiden:		
1,14 * 1152,78€	=	1 314,17 €

KUVIO 5. Kriittisen pisteen liikevaihto sekä myynti. (Heikkilä & Saranpää 2013, muokattu).

Kun yrityksellä on tiedossa kriittisen pisteen myynti, on varmuusmarginaalin ja varmuusmarginaaliprosentin laskeminen helppoa. Varmuusmarginaali kertoo toteutuneen liikevaihdon sekä kriittisen pisteen liikevaihdon erotuksen. Tämä luku toimii ikään kuin yrityksen riskimittarina. Erotus kertoo suoraan, minkä verran

yrityksen liikevaihto voi laskea ilman, että toiminta muuttuu tappiolliseksi. Varmuusmarginaalin selvittämisen jälkeen on helppoa laskea myös varmuusmarginaaliprosentti. Varmuusmarginaaliprosentti ilmaisee suhteellisen osuuden toteutuneesta liikevaihdosta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 57.) Kuviossa 6 havainnollistetaan varmuusmarginaalin laskemista.

<b><u>VARMUUSMARGINAALI:</u></b>	
TOTEUTUNUT LIIKEVAIHTO - KRIITTISEN PISTEEN LIIKEVAIHTO	
<b><u>VARMUUSMARGINAALIPROSENTTI</u></b>	
VARMUUSMARGINAALI	* 100
/	
TOTEUTUNUT LIIKEVAIHTO	

KUVIO 6. Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. (Heikkilä & Saranpää 2013, muokattu).

### 3.2 Katetuottoajattelun käyttötapoja

Katetuottoajattelu ja -laskenta ovat perustyökaluja ravintola-alan liiketoimintayrityksissä, kun puhutaan taloudellisen toiminnan suunnittelusta ja tarkkailusta. Kannattavuutta suunnitellaan tavallisesti päivä- ja tilaisuuskohtaisesti, sekä tilikausitasolla. Esimerkiksi ravintola-alan yrityksillä voi olla selkeät päivämyyntitavoitteet, päiväkohtaiset budjetoinnit, sekä kvartaaleittain ja tilikausittain seurattavat tavoitteet. Kannattavuuden suunnittelua, tarkkailua ja seurantaa tulee harjoittaa yritystasolla, yksikötasolla sekä myös asiakas- ja tuotetasolla. (Heikkilä & Saranpää 2013, 60.)

Eri toiminnan tasoilla katetuottoajattelua käytetään yritystasolla koko liiketoiminnan tuloslaskentaan, sekä yritys-, yksikkö- osasto-, asiakas- ja tuotetasolla budjetin laadintaan sekä sen tarkkailuun. Lisäksi katetuottoajattelua käytetään erilaisten tulostekijöiden muutosten vaikutusten ennakointiin,

selvittämiseen sekä analysointiin. Erilaisia tulostekijöitä ovat tuotteiden myyntihinnat, myyntimäärät, muuttuvat kulut, kiinteät kulut sekä myynnin jakauma. Näiden lisäksi katetuottoajattelua hyödynnetään tuotekehittelyssä, sekä tuotevalinnoissa ja hinnoittelussa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 60.)

Hinnoittelussa varmistetaan katetuottoajattelun mukaan se, että myytävän tuotteen hinta kattaa kaikki muuttuvat kustannukset, joita ravintola-alalla ovat esimerkiksi raaka-ainekulut. Tämän lisäksi katelaskennalla varmistetaan, että hinta kattaa riittävän osan kiinteiden kustannusten osasta, esimerkiksi osan sähkö- ja kaasukustannuksista tai vuokrasta. Näiden lisäksi hinnasta on jätävä yritykselle voittoa. Mikäli liiketoiminta ei tuota voittoa, yritystoiminta ei tuota korkoa yritykseen sijoitetulle pääomalle, eikä yritystoiminnalla ole jatkumoa. Myyntihinnan merkitystä korostaa myös se, että kannattavuusvaikutuksen lisäksi sillä on suuri vaikutus yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoihin. Myyntihinnan lisäksi markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote, jakelu sekä viestintä. (Koulutus & Matkailu Oy n.d.)

Kannattavaa liiketoimintaa ohjaa tulostekijöiden muutosten vaikutusten ennakointi. Kannattavuutta suunnitellaan, ja tulevia tilikauden tapahtumia pyritään mahdollisuuksien mukaan ennakoimaan tarkasti. Suunnittelun tukena käytetään kannattavuuslaskelmia, niiden kertomia tunnuslukuja sekä niistä saatuja analyysseja. Lisäksi suunnittelun tukena hyödynnetään edellisten tilikausien liiketapahtumia, myyntimääriä sekä henkilöstön tarvetta. Tämän lisäksi pyritään ennakoimaan esimerkiksi mahdollisia suuria tapahtumia, jotka vaikuttavat ravintola-alan yritysten myyntiin positiivisesti tai negatiivisesti. On tärkeää osata hyödyntää omassa liiketoiminnassaan positiiviseen tai negatiiviseen kehitykseen johtaneita tekijöitä, sekä tunnistaa ilmiöt niiden taustalla. Esimerkiksi tietyt tapahtumat vetävät puoleensa ravintolapalveluita käyttävää kansaa, ja päinvastoin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 61.)

Kannattavuuden suunnittelun taustalla vaikuttaa merkittävimpiin tulostekijöihin ja näihin liittyviin muutoksiin varautuminen. Ravintola-alan yrityksen on pystyttävä reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin, joihin kannattavuuden suunnittelulla sekä esimerkkilaskelmilla voidaan varautua. Näitä muutoksia voivat olla esimerkiksi myynnin volyymin muutokset, myyntihintojen nousu mahdollisten muuttuvien

kustannusten nousun seurauksena, kiinteiden kustannusten nousu, sekä usean tulostekijän muuttuminen samanaikaisesti. (Jormakka ym. 2015, 157.)

Myyntivolyymien eli myyntimäärien kasvu muodostaa pohjan koko liiketoiminnan kasvulle, ja tämän takia toiminnan kasvu on otettava huomioon myös liiketoiminnan kannattavuuden suunnittelussa. Myyntimäärän kasvu edellyttää usein panostusta toiminnan markkinointiin, mahdollisten myyntikampanjoiden järjestämiseen sekä uusasiakashankintaan. Myyntimäärän lisääntyminen lisää tavallisesti myös henkilöstökustannuksia, kun kasvavan asiakasvirran hoitamiseen tarvitaan lisää työntekijöitä. Harva yritys on niin onnekkaassa asemassa, että asiakasvirta kasvaa tasaisesti ilman ponnisteluja kasvun eteen. Myynnin määrällinen kasvu eivät vaikuta katetuotto prosenttiin eikä muuta kriittistä pistettä, mutta katetuotto, liike-tulos, varmuusmarginaali sekä -prosentti sen sijaan kasvavat. Myynnin lisääntyminen aiheuttaa nousua myös muuttuvissa kustannuksissa, mikäli raaka-ainekäyttöä ei tehosteta ja saada tätä kautta lisää tulosta. Vastaavasti myynnin laskeminen vaikuttaa negatiivisesti katetuottoon, liike-tulokseen sekä varmuusmarginaaliin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 63.)

Myyntivolyymien lisääntyminen lisää myös muuttuvien kustannusten lisääntymistä raaka-ainekulujen osalta. Tämän lisäksi ravintola-alan yrityksessä muuttuvien kustannusten nousu voi aiheutua raaka-aineiden ostohintojen kallistumisesta, hävikin lisääntymisestä, tai raaka-aineiden vaihtumisesta kalliimpiin tuotteisiin. Kaikilla näillä tekijöillä on tulokseen heikentävä vaikutus. Muuttuvien kustannusten seuranta ja niiden hallinta on merkittävä kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Mikäli muuttuvat kustannukset nousevat, tämä kustannuserä on pystyttävä kattamaan toisella tulostekijällä, jotta liiketoiminnan kannattavuus säilytetään samankaltaisena. Käytännössä tämä tarkoittaa myyntihintojen nousua, myyntivolyymien kasvua, pienennystä muiden kuluerien kohdalla tai tehostamista raaka-ainekäytössä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 63.)

Jotta ravintola-alan yritys voi vaikuttaa tulokseensa, täytyy yrityksen kyetä kategorioimaan mistä myynti muodostuu. Myynnin jakaumaa seurataan esimerkiksi kassaraporteilla, jotka näyttävät jopa päiväkohtaisesti myynnin jakauman ruoan, viinin, alkoholituotteiden, oluen ja virvokkeiden välillä. Myynnin jakaumaa voidaan tuoteryhmäseurannan lisäksi tarkastella myös tuote- tai

asiakaskohtaisesti. Myynnin jakauman tarkoituksena on kertoa minkälaisilla katteilla tuoteryhmiä tai yksittäisiä tuotteita myydään. Tämän lopputuloksena on selvittää yrityksen kannattavimpia tuoteryhmiä tai yksittäisiä tuotteita, ja kannattavuutta parantaakseen keskittää myyntiä näiden tuotteiden ympärille. Tuoteryhmien kateprosentit antavat merkittävää dataa tuotesuunnittelun sekä hinnoittelun onnistumisesta. Kuten kuvio 7 osoittaa, datan pohjalta on helppo analysoida eri tuoteryhmien myyntimäärää, katetta, henkilöstökustannuksia sekä palkkakatetta. (Koulutus & Matkailu Oy n.d.)

### Tuoteryhmälaskelma

Yritys: Ruoka/seurusteluravintola 12 kk

Aukiolopäivät/v: **300**

Tuoteryhmä	Myynti-hinta	Alv %	Veroton hinta	Ainekulut vroton	Kate	Kate% vrottomasta	Myynti-määrä/v	Myynti-määrä/pv	Keski-hinta
Lounas	120 000	14	105 263	34 500	70 763	67,2	15 000	50	8,00
Pizzat ym	63 000	14	55 263	11 700	43 563	78,8	9 000	30	7,00
Listaruokat	147 000	14	128 947	31 500	97 447	75,6	10 500	35	14,00
Olut	144 000	24	116 129	24 000	92 129	79,3	30 000	100	4,80
Siideri, lonkero	60 000	24	48 387	12 000	36 387	75,2	12 000	40	5,00
Alkoholit	52 200	24	42 097	10 800	31 297	74,3	9 000	30	5,80
Vedet	48 000	14	42 105	7 200	34 905	82,9	24 000	80	2,00
Pikkusuolaiset	12 000	14	10 526	3 360	7 166	68,1	2 400	8	5,00
Sekalaiset	3 600	24	2 903	2 400	503	17,3	600	2	6,00
Ruoka ulos	18 000	14	15 789	4 500	11 289	71,5	900	3	20,00
Yht/ ka	667 800		567 411	141 960	425 451		113400	378	7,76

### Kannattavuuslaskelma

	€	%
<b>Myyntituotot</b>	667 800	117,7 %
-Alv	100 389	17,7 %
<b>Liikevaihto</b>	567 411	100 %
- Muuttuvat kulut	141 960	
<b>Myyntikate</b>	425 451	75,0 %
- Henkilöstökulut	199 680	
<b>Palkkakate</b>	225 771	39,8 %
-Kiinteät kulut yhteensä	123 100	22 %
Vuokrat	38 000	7 %
Vakuutukset	5 000	1 %
Energia	7 800	1 %
Markkinointi	22 500	4 %
Hallinto	19 800	3 %
Sekalaiset	30 000	5 %
		0 %
		0 %
		0 %
		0 %
<b>Käyttökate</b>	102 671	18,1 %
- poistot	12 300	
- rahoitus kulut	5 200	
<b>Tulos</b>	85 171	15,0 %

### Henkilöstökulut:

Vakituiset	Sivutoim.
5	2
Keskim kk. palkka:	
1800	1400
Työskentely kk:	
12	6
Palkan sivukulut%:	
60	60
Työtunnit	
37	30
9620	3120
Keskimäärin	
15,67	€ / h

h / vk  
h / vuosi



KUVIO 7. Tuoteryhmälaskelma. Kannattavuuden suunnittelu ja hallinta. (Koulutus & Matkailu Oy n.d.).

Erilaisten tulostekijöiden muutoksia ja niiden vaikutusta selvittäessä on pyrittävä välttämään liian yksinkertaisia johtopäätöksiä. Usein tulostekijöiden analysointia varten on hyvä pohtia muutoksia monipuolisesti ja ottamalla huomioon erilaisten tulostekijöiden yhteisvaikutus. Liiketoimintayritys voi parantaa kannattavuuttaan yhdistämällä eri tulostekijöiden vaikutuksia esimerkiksi seuraavien keinojen avulla. Yritys voi vähentää esimerkiksi materiaalikuluja, tehostaa työvoimakustannuksia sekä muita operatiivisia kustannuksiaan. Tämän lisäksi henkilöstön kouluttaminen, työtapojen kehittäminen ja tehostaminen ovat hyviä esimerkkejä tuotannon järkevöittämisestä. (NoHo Partners Oyj 2024.)

Seuraamalla ja analysoimalla yrityksen kannattavuutta ja hyödyntämällä erilaisten tulostekijöiden muutoksia voidaan tunnistaa kannattavimmat tuotteet ja palvelut, optimoida näiden avulla hinnoittelua sekä yrityksen kustannusrakennetta. Nämä asiat ovat elintärkeitä ravintola-alan yrityksille. Nämä tekijät lisäksi mahdollistavat yrityksen resurssien tehokkaan käytön, sekä sopeutumisen markkinatilanteen muutoksille. On ensiarvoisen tärkeää, että yritykset tunnistavat ja ymmärtävät eri tulostekijöiden vaikutukset, ja osaavat tämän lisäksi reagoida muutoksiin oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Jatkuvalle suunnittelulle, ennakkoinnille ja edellisten tilikausien analysoinnille voidaan saavuttaa parempi taloudellinen suorituskyky ja turvata liiketoiminnan jatkuvuus. Näin ravintola-alan yritykset voivat kehittää toimintaansa, parantaa kannattavuuttaan ja vastata tehokkaasti kilpailun asettamiin haasteisiin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 65.)

#### **4 KASSAJÄRJESTELMIEN MERKITYS KANNATTAVUUDEN SEURANNASSA**

Ravintola-alan kannattavuuden seurannassa ja hallinnassa tärkeimpinä apuvälineinä toimivat erilaiset kassajärjestelmät. Kannattavuuden seuranta nykyaikaisilla kassajärjestelmillä on vaivatonta ja nopeaa, mikäli kassajärjestelmää osataan hyödyntää oikein päätöksenteossa. Modernit ja kehittyneet kassajärjestelmät tuottavat kassojen myyntitietoa reaaliajassa taustatietojärjestelmiin, joissa seurataan jopa tuotekohtaisesti päivän myyntiä. Tämän lisäksi henkilöstön työskentely on jouhevaa helppokäyttöisten ohjelmien avulla, ja ravintola voi valita itselleen sopivan kassajärjestelmän markkinoilla olevista vaihtoehtoista. (Restolution n.d.)

Tarjolla on useita ravintola-alan ammattilaisten kanssa yhteistyössä kehitettyjä malleja, jotka helpottavat keittiön ja salihenkilökunnan välistä kommunikaatiota kassalaitteilla sekä keittiökirjoittimilla. Näiden tehtävänä on varmistaa tilausten nopea siirtyminen keittiöhenkilökunnalle ja vähentää mahdollisten virheiden lukumäärää. Tämän lisäksi kassajärjestelmät antavat tietoa myynnistä. Kassajärjestelmät esimerkiksi näyttävät, kuinka paljon on myyty, mihin kellonaikaan myyntihuiput ajoittuvat ja mitkä ovat ravintolan suosituimpia tuotteita. Kassajärjestelmiin saa lisättyä helposti kaikki ravintolassa myytävät tuotteet sekä palvelut. Tämän lisäksi järjestelmään syötetään tavallisesti sisäänostohinta sekä reseptiikka, joiden avulla seurataan tuotteiden katetta. Varastonhallinta on myös helpompaa, kun myytävät tuotteet pienentävät automaattisesti varastoa. Näin inventaariossa on selkeämpää etsiä mahdollisia virheitä, mikäli inventaariossa tuotteiden varastossa olevat määrät eivät täsmäisi. (Restolution n.d.)

Restolution- kassajärjestelmä on yksi esimerkki ammattilaisten kanssa yhteistyössä toteutetusta järjestelmästä, joka on laajalti käytössä erilaisissa ravintoloissa. Restolution on perustettu Suomessa vuonna 1984 ja yritys on vakiintunut toimija Pohjoismaiden hotelli- ja ravintola-alalla. Kassajärjestelmiä tuottava yritys on saavuttanut vahvan markkina-aseman, ja yritys tuottaa myös monia kehittyneitä palveluita ravintola-alan toimijoiden käyttöön. Yritys tuottaa ratkaisuja maksuliikenteen käsittelyyn, erilaisiin kassajärjestelmiin, seurantaan,

raportointiin sekä verkkotilauksiin. Restolution tarjoaa kiinteiden kassajärjestelmien lisäksi erilaisia pilvipalveluita, kevyitä liikuteltavia kassapalveluita, mobiilikassapalveluita sekä itsepalveluperiaatteella toimivia ja QR-koodipohjaisia palveluita. Taustapalvelu mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan eri toimipisteistä paikasta ja ajasta riippumatta. Taustapalvelusta voi myös hallita kassojen tuotevalikoimaa sekä hintoja. Monikielinen käyttöliittymä tarjoaa suomen, ruotsin, norjan, englannin ja viron kielistä palvelua. (Restolution n.d.)

Ravintoloita helpottavien kassajärjestelmien avulla mahdollistetaan monia kannattavuuteen liittyviä asioita. Kassajärjestelmien avulla voidaan esimerkiksi laatia tarkkaa tuotereseptiikkaa myytävien tuotteiden taustalle, ja ylläpitää tämän avulla tarkkaa katelaskentaa. Tuotteiden hallinta kassajärjestelmässä mahdollistaa tuotteiden varastotilanteen seurannan, ja henkilökunnalle voidaan rakentaa tarkkoja annosreseptejä. Tämän päivän kassajärjestelmät mahdollistavat myös sähköisten kuormakirjojen laatimisen, jonka tarkoituksena on kirjata kaikki saapuvat tuotteet taustajärjestelmään ja ylläpitää varastonhallintaa. Varastonhallinta on tehokasta ja selkeää. Näin helpottuu myös tilausten hallinta, sillä kassajärjestelmä näyttää suoraan myytävien tuotteiden jäljellä olevan kappalemäärän. Varastonhallinnan avulla yritys saa tärkeää tietoa inventaarioista, katelaskennasta sekä ostojen hallinnasta. (Restolution n.d.)

Kassajärjestelmien avulla kannattavuutta seurataan myynnin näkökulmasta monella eri tavalla. Kassajärjestelmät esimerkiksi keräävät kaikki myyntitiedot keskitetysti samaan paikkaan. Myynnin kehittymistä voi lisäksi seurata reaaliajassa ja analysoida kertyviä tietoja yksityiskohtaisesti taustajärjestelmän raportoinnin avulla. Tämän lisäksi mahdollisten myyntivirheiden etsiminen on helppoa, sillä kassajärjestelmistä voi selata myyntitapahtumien sähköisiä kuitteja, lähettää niistä tarvittaessa PDF-muotoisen kopion asiakkaalle, tai etsiä kuiteista tietoa summan, maksutavan, korttinumeron, tuotteen tai myyntitapahtuman ajankohdan mukaan. Laaja raportointi taustajärjestelmästä mahdollistaa tiedot ravintolan tärkeimmistä tunnusluvusta sekä tarjoilijoiden myyntitoiminnoista. (Restolution n.d.)

Kassajärjestelmät tuottavat myös asiakkaista tärkeää tietoa. Eri laajuiset kassajärjestelmät mahdollistavat esimerkiksi asiakasrekisterin avulla asiakkaan tunnistamiseen liittyviä asioita, joita voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa. Ravintolan kanta-asiakkaiden hallinnan avulla voidaan lisäksi parantaa omien asiakkaiden sitoutuneisuutta erilaisten kanta-asiakasohjelmien ja bonuksien avulla. Nykyään erilaiset QR-koodit ja muut tunnisteet helpottavat asiakkaiden tunnistamista. Tämä mahdollistaa asiakkaiden säännöllisen kontaktoinnin asiakaskäyttäytymisen perusteella. (Restolution n.d.)

Kassajärjestelmät on valmistettu nopeiksi ja helppokäyttöisiksi. Tilauksia ei kirjoiteta enää käsin, vaan tilausten vastaanotto on helppoa erilaisten mobiililaitteiden avulla. Tilaukset menevät tehokkaasti suoraan mobiilipäätteiltä ravintolassa sijaitseviin näyttöihin tai kuittikirjoittimiin. Järjestelmän avulla säästetään turhia askelia ja mahdollistetaan tehokas asiakaspalvelu. Suomalainen ravintolatoiminta vaatii myös kassajärjestelmältä tiettyjä erityisominaisuuksia erityisesti pöytäjakojen sekä tippikulttuurin takia. Täyden palvelun kassajärjestelmä helpottaa myös näitä toimintoja, ja mahdollistaa ravintolalaskun jakamisen osiin joustavan pikanäppäimistön avulla. Edistyksellistä tekniikkaa tarjotaan myös rajattomaan määrään maksutapoja, erilaisiin alennuksiin, eri hintatasojen laatimiseen, sekä tuotteiden hakutoimintoihin. Useat kassajärjestelmät mahdollistavat lisäksi integraation eri toimijoiden välillä. (Restolution n.d.)

Restolutionin lisäksi alan yritykset käyttävät monia muitakin kassajärjestelmäpalveluita omien tarpeidensa mukaisesti. Esimerkiksi Winpos on merkittävä toimija alalla, ja tarjoaa palvelua eri matkailu- ja ravintola-alan yritysten tarpeeseen. Winpos Oy on vuonna 1997 Suomessa perustettu yritys, jonka toimipaikat sijaistevat Helsingissä ja Vaasassa. Yritys kuuluu pohjoismaiden johtaviin kassajärjestelmätoimittajiin osana Winpos Group-konsernia. Yritys tarjoaa itse kehitettyjä ohjelmistoja kassajärjestelmien pohjaksi. Yritys on toimittanut ohjelmistolisenssejä peräti 15 000 kassapäätteelle eri alojen edustajille, kuten esimerkiksi vähittäiskaupan-, ravintolan-, areenan-, huvipuiston- sekä risteilyalojen yrityksille. (Winpos n.d.)

Kassajärjestelmäpalveluita Suomessa tarjoaa myös Solteq, joka on pohjoismainen IT-palveluihin ja kassajärjestelmiin erikoistunut yritys. Yritys tarjoaa Solteq Commerce Cloud kassajärjestelmää erilaisille toimialoille mahdollistaen monikanavaisen liiketoiminnan esimerkiksi perinteisen kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan tueksi. Yritys tarjoaa ketterää toiminnanohjausjärjestelmää, tuotetiedon hallintaa, verkkokauppasovellusta sekä kontaktitonta asiointia mahdollistavia järjestelmiä. (Solteq n.d.)

Kassajärjestelmäpalveluiden lisäksi kaikki alan yritykset tarjoavat palveluidensa tueksi laajan teknisen tuen. Tarjolla on sovellus- ja laitteistotuen lisäksi kattava valikoima erilaisia koulutusmahdollisuuksia henkilökunnan työskentelyn tueksi. Kehittyvät ja nykyaikaiset palvelut toimivat parhaiten, kun käyttäjä perehdytetään ja koulutetaan kassajärjestelmien pariin, ja järjestelmien tuottamaa dataa osataan tulkita ja tehdä sen avulla oikeita päätöksiä kannattavuuden parantamiseksi. (Restolution n.d.)

## 5 ARVONLISÄVEROTUS RAVINTOLA-ALALLA

Ravintola-ala tuottaa palvelua, joka liittyy tavaroiden ja palveluiden kulutukseen kohdistuvaan arvonlisäverotukseen. Arvonlisävero on välillinen kulutusvero, joka kohdistuu Suomessa tapahtuvaan tavaroiden ja palveluiden kulutukseen. Välilliseksi verotuksen tekee se, että arvonlisävero ei jää arvonlisäverovelvollisten yritysten maksettavaksi, vaan arvonlisävero sisällytetään ostettavan tavaran tai palvelun hintaan. Arvonlisäveron kertaantumisvaikutus ehkäistään arvonlisäverovähennyksen avulla. (Jormakka ym. 2015, 82.)

Arvonlisäverovelvollisia ovat ne yritykset, jotka harjoittavat liiketoiminnan muodossa palveluiden tai tuotteiden myyntiä. Arvonlisäverovelvolliseksi yritys hakeutuu aloittaessaan liiketoimintaa. Tietyissä tilanteissa yritys voi hakeutua arvonverovelvolliseksi myös vapaaehtoisesti. Verovelvollisuus koskee arvonlisäverotuksessa myyvää yritystä, ja tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myyjä on vastuussa veron maksamisesta ja sen ilmoittamisesta Verohallintoon. Arvonlisävelvollisuus päättyy siihen, kun yritys lakkauttaa liiketoimintansa. (Verohallinto 2024.)

Arvonlisävelvollisuus ei koske sosiaali- tai vanhushuoltoa, päivähoitoa, terveyden- ja sairaudenhoitoa, perinteistä pankkitoimintaa, vakuutustoimintaa eikä vientiä EU-maiden ulkopuolelle. Yrityksen yritysmuoto ei vaikuta arvonlisäverovelvollisuuteen, vaan pelkästään toiminnan luonne ratkaisee velvollisuuden. Koko arvonlisäverotus pohjautuu EU-direktiiviin ja kaikki EU-maat noudattavat samanlaista arvonlisäverojärjestelmää. (Jormakka ym. 2015, 82.)

Arvonlisäverollisen tuotteen hintaan on viimeisenä lisättävä arvonlisäverokannan mukainen arvonlisävero. Verottomasta hinnasta saadaan verollinen hinta lisäämällä tuotteen tai palvelun hintaan veroton hinta lisättynä arvonlisäveroprosentilla. Esimerkiksi tuote kuuluu yleisen arvonlisäverokannan 24 % piiriin. Arvonlisäverottomaan hintaan 100 € lisätään arvo 24 %, jolloin hinnaksi saadaan 124 €. Suomessa käytettyjä arvonlisäverokantoja ovat Suomen yleinen verokanta 24 %, kaksi alennettua verokantaa 10 % ja 14 % sekä

nollaverokanta. Ravintola-alaa koskevat 24 %, 10 % sekä 14 % verokannat. (Heikkilä & Saranpää 2013, 35.)

Ravintola-alan yrityksissä 24 % verokannan myyntiä ovat esimerkiksi alkoholitarjoilu, tilavuokrat esimerkiksi kokous- ja juhlatilaisuuksissa, kioskimyynti muiden kuin elintarvikkeiden osalta, sekä tavaroiden vuokraus. Esimerkiksi jos kokoustilaisuuteen vuokrataan mikrofonia, tai äänitekniikkaa, kuuluvat nämä 24 % verokannan piiriin. Kaikki ruokamyynti, ruokatarjoilu, sekä ruoan ulosmyynti ovat 14 % verokannan alaista myyntiä. Vastaavasti 10 % verokannan myyntiin kuuluvat puolestaan majoitusmyynti, liikuntapalvelut, viihde- ja kulttuuritapahtumien pääsyliput sekä henkilökuljetukset. Hankinnat ovat jaettu saman pääsäännön mukaisesti omien arvonlisäverokantojen piireihin. (Koulutus & Matkailu Oy n.d.)

Tyypillisimpiä virhearvioita kannattavuuslaskelmissa syntyy niissä tapauksissa, jossa käsitellään sekä arvonlisäverottomia, että arvonlisäverollisia hintoja samoissa laskelmissa. Olisikin tärkeää muista käyttää laskennassa aina arvonlisäverottomia hintoja, sillä välillisen verotuksen mukaisesti yrittäjä tilittää arvonlisäveron aina eteenpäin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 36.) Kuviossa 8 käydään läpi arvonlisäveron laskemista arvonlisäverottomasta hinnasta sekä arvonlisäverollisen hinnan laskemista arvonlisäverottomaksi.

**ARVONLISÄVERON LASKEMINEN****ARVONLISÄVEROLLINEN HINTA:****ARVONLISÄVEROLLINEN HINTA + ALV 24%**

$$100 * 1,24 = 124\text{€}$$

**ARVONLISÄVEROTON HINTA:**

$$\begin{array}{rcl} \text{ARVONLISÄVEROLLINEN HINTA} & & / 1,24 \\ = & & \text{ARVONLISÄVEROTON HINTA} \end{array}$$

KUVIO 8. Arvonlisäveron laskeminen arvonlisäverottomasta sekä -verollisesta hinnasta. (Heikkilä & Saranpää 2013, muokattu).

Suomessa arvonlisäverotus on ollut jo tähän saakka aikaisemmilla verokannoilla yksi EU-maiden kirein, mutta hallitus teki päätöksen arvonlisäverokantojen nostosta huhtikuussa 2024, joka tulee vaikuttamaan jokaiseen ravintola-alan yritykseen uudistuksen tullessa voimaan 1. päivä syyskuuta 2024. Arvonlisäverotuksen yleinen verokanta nousee tuolloin 24 %:sta 25,5 %:iin. Korotusta on kritisoitu laajasti ravintola-alan yrittäjien keskuudessa, ja matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa on nostanut esiin jo ennestään toimialan heikon taloudellisen tilanteen koronarajoitusten ja Venäjän hyökkäyssodan vaikutusten jäljiltä heikkenevän merkittävästi korotuksen myötä. Kielteinen vaikutus korotuksella on erityisesti anniskelupainotteisiin ravintola-alan yrityksiin, ja arvonlisäverotuksen korotusta on moitittu lisäksi koko ruokaravintolakulttuurin heikentämisestä. MaRa on matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelualan sekä hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien työmarkkinajärjestö sekä edunvalvoja. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa 2024.)

MaRa nostaa tiedotteessaan esiin myös Dun & Brandstreetin julkaiseman ennusteen, jonka mukaan hotelli- ja ravintola-alan yrityksillä on kaikista toimialoista merkittävin riski ajautua konkurssiin. Yleisen arvonlisäverokannan



korotus nostaa Suomen EU-maiden toiseksi korkeimmaksi Unkarin jälkeen, ja ravintolaruokailun 14 % arvonnlisäverokanta on sekin kuudenneksi suurin koko EU- maiden joukossa. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa 2024.)

Korotuksesta kärsivät anniskelupainotteisten ravintoloiden ohella myös ruokapalveluita tarjoavat yritykset, sillä alkoholin verotus vaikuttaa suuresti viinin ja muiden alkoholijuomien kulutukseen ruokailun yhteydessä. MaRan mukaan vielä 2000-luvun alussa ravintolat myivät saman verran ruokaa ja alkoholijuomia. Tänä päivänä alkoholimyynti on enää 30 prosenttia kokonaisymyynnistä. Tämä vaikuttaa ravintoloiden kannattavuuteen negatiivisesti ja heikentää myös työllisyyttä. Korotuksen kiireellisyys on kerännyt runsaasti kritiikkiä alan toimijoiden keskuudessa. Erityisesti pienyrittäjät ovat haastavan tilanteen edessä teknisesti, sillä desimaalin syöttäminen kassajärjestelmiin ei ole asiantuntijoiden mielestä aivan ongelmaton. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa 2024.)

Kriittisyyttä ravintola-alan yrityksissä herättää myös valtiovarainministeriön veronkorotusten tuottojen huomioinnissa se, että arvio ei ota huomioon lainkaan kysynnän ja työllisyyden vaikutusta. Ravintola- ja matkailupalvelut ovat paikallisesti kulutettuja palveluita, joten on harhakäsitys luottaa siihen, etteivät korotukset leikkaisi kulutusta. Kuten kuva 3 osoittaa, Tilastokeskuksen ennakkotiedotteen mukaisesti vuoden 2024 huhtikuussa ravitsemistoiminnan liikevaihto väheni 0,6 prosenttia ja myynnin määrä laski 4 prosenttia edellisvuoden huhtikuuhun nähden. Kuluttajien ostovoiman heikentyessä korotusten myötä, suunta ei valitettavasti ole positiivinen. Kun tähän lisää vielä tilaston kuluttajien luottamuksesta, joka kuvaa arvioita ja odotuksia omasta sekä Suomen taloudesta ja kuvaa aikomuksia tehdä hankintoja, säästää ja ottaa lainaa, on perusteltua suhtautua kriittisesti arvonnlisäverotuksen vaikutuksesta ravintola-alan yritysten kannattavuuteen. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa 2024.)

## Majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritykset: liikevaihtoindeksi kuukausitasolla 2015=100, työpäiväkorjattu



KUVA 3. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritysten liikevaihtoindeksi kuukausitasolla. (Tilastokeskus, liikevaihtoennuste 2024.)

## 6 TUTKIMUKSESTA

Osana opinnäytetyötä toteutin määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen ravintola-alalla työskentelevien työntekijöiden omaa näkemystä kannattavan liiketoiminnan ja katelaskennan aihealueista. Alaterän mukaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja kuinka paljon. Kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksia esitetään tavallisesti numeraalisessa muodossa. Tähän kvantitatiiviseen tutkimukseen tutkimuksen tiedot tuotetaan kyselylomakkeen avulla. Jotta kvantitatiivista tutkimusta voidaan hyödyntää tieteellisten johtopäätösten tekemiseen, tutkimusaineiston on oltava mitattavissa.

Ennen tutkimusaineiston keräämistä perehdyin ravintola-alan kannattavuuteen liittyviin opinnäytetöihin, muihin alan tutkimuksiin, sekä näiden pohjalta tuotettuihin materiaaleihin. Näiden avulla selvitin mahdollista tutkimuskysymystä. Kannattavan liiketoiminnan merkitystä ravintola-alalla on tutkittu melko vähän, ja valitsin tulokulmaksi ymmärryksen kannattavasta liiketoiminnasta ravintola-alan työntekijöiden näkökulmasta. Aiheen valinnan jälkeen aloitin työstämään kyselylomaketta. Kyselylomakkeen sisältöön vaikutti paljon myös oma henkilökohtainen työkokemus ravintola-alalla ja työkokemuksen kautta saatu syvällisempi ymmärrys ravintola-alan kannattavuudesta.

Jotta tieteellinen kysely onnistuu, tutkijan täytyy ottaa huomioon kyselyyn vastaajien vastausaika, taustatiedot sekä henkilökohtainen halu osallistua kyselyyn. Tämän takia tieteellisen kyselyn laatiminen edellyttää huolellista suunnittelua, sekä kyselyn etukäteen testaamista. Tämän avulla ennaltaehkäistään mahdollisia epäonnistumisia. Kyselyn suunnittelun ja testaamisen lisäksi tiedonkeruutekniikka vaikuttaa, minkälaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan laatia ja mitkä tekijät vaikuttavat kyselylomakkeen vastauksiin. (Alaterä 2021.)

Lomaketta suunnitellessa on oleellista kiinnittää huomiota kyselylomakkeen kohtuulliseen pituuteen sekä ulkoasuun. Kyselylomakkeen tulee olla selkeä, kielellisesti oikeellinen, sekä luottamusta herättävä. Suositeltava keskimääräinen vastausaika internet-kyselyn pituudeksi on alle 20 minuuttia. Päädyin

toteuttamaan kyselyn nimenomaan internet-kyselyllä, jossa vastaajat vastaavat kyselyyn omatoimisesti. Tämä lisäsi tarkkuutta kysymysten laatimisessa, jotta mahdollisilta epäselvyyksiltä ja vastaustulosten vääristymiseltä vältyttäisiin. Huono vastausprosentti voi myös pilata hyvän tutkimuksen kokonaan, sillä kvantitatiivinen tutkimus edellyttää laajaa vastausotantaa. (Alaterä 2021.)

Kyselylomaketta laatiessa kiinnitin erityistä huomiota kysymysten asetteluun, loogiseen järjestykseen, sekä samaan aiheeseen liittyvien kysymysten sijoittamiseen peräkkäin. Kyselylomake alkoi esitietokysymyksillä, jotka oli esitelty pienellä väliotsikolla, ja tämän jälkeen kysely syvenyi varsinaiseen tutkittavaan aiheeseen. Kyselylomakkeessa päädyin strukturoituihin kysymysmuotoihin helpon vastattavuuden takia. Tällä pyrittiin ennaltaehkäisemään myös heikkoa vastaustulosta, sillä vastaajajoukkoa ei tunneta entuudestaan, eikä vastaajien aktiivisuudesta voitu mennä takuuseen. (Alaterä 2021.)

Kyselylomake toteutettiin Google Forms- työkalulla, ja kysely jaettiin suoralla vastauslinkillä vastaajille. Vastaajiksi valikoitui 70 ravintola-alan erilaisissa työtehtävissä työskentelevää työntekijää Pirkanmaan alueelta. Kyselylomake avattiin 8.7. ja poikkeuksellisesti vastausaikaa annettiin 12.8. saakka kesälomakauden takia. Muistutusviesti lähetettiin uudestaan vastauslinkin kanssa heinäkuun viimeisellä viikolla maanantaina 29.7., jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä vastausprosentti kyselylle.

Kyselyn yhteydessä vastaajista ei kerätty mitään sellaisia henkilötietoja, jotka voisivat yksilöidä vastaajan, vaan kysely toteutettiin täysin anonymisti. Kaikki kyselylomakkeen vastaukset käsitellään huolellisesti, ja vastauksia käytetään pelkästään kyselyyn liittyviin tutkimustarkoituksiin. Lisäksi kaikki materiaali hävitetään vastausten analysoinnin päätteeksi. Kyselylomake alkoi kappaleella, jossa selvitetään, kuka kyselyn on laatinut ja minkälaiseen käyttötarkoitukseen kyselyä on tarkoitus käyttää.

## 7 KYSELYLOMAKKEEN TULOKSET JA YHTEENVETO

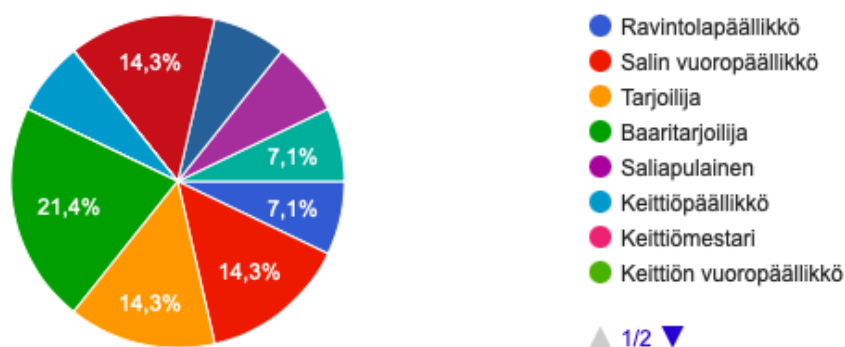
Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ravintola-alalla työskentelevien henkilöiden osaamista ja ymmärrystä kannattavasta liiketoiminnasta, sekä katelaskennasta. Kysely toteutettiin 8.7.–12.8. välisenä aikana sähköisesti. Kyselyyn vastanneita ja vastauksia toivoin saavani 70 kappaletta. Valitettavasti kyselyyn vastanneiden määrä jäi alhaiseksi, ja vastauksia kertyi 14 kappaletta. Tämän takia tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia, eikä niiden pohjalta voida tehdä tieteellisiä johtopäätöksiä.

Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset kartoittivat vastaajien ikää, sekä työhistoriaa. Ensimmäiset kysymykset kuvastavat, kuinka vastaajien iät sekä työvuodet ravintola-alalla hajautuivat. 50 % vastaajista on iältään 28–35-vuotiaita ja 64,3 % vastaajista on työskennellyt alalla 6–15 vuotta. Taustakysymysten ajatuksena oli selvittää, onko ravintola-alalla työskentelevien työkokemuksella, sekä iällä vaikutusta kannattavuuden ja katelaskennan ymmärrykseen. Oman henkilökohtaisen kokemukseni kautta ymmärrys kannattavuuteen syventyi työvuosien aikana, ja vastuuta jaettiin helpommin kokeneelle työntekijälle, jolla oli taitoa ymmärtää katelaskentaa sekä vastuullisempia työtehtäviä.

Toisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää vastaajien nykyistä työtehtävää, sekä kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt nykyisessä työtehtävässään. Kuten kuva 4 osoittaa, ravintola-alalla on useita erilaisia työtehtäviä, joista kannattavuuden ja katelaskennan kanssa tekemisissä ovat ravintolapääällikkö, salin vuoropäällikkö, keittiömestari, keittiöpäällikkö sekä keittiön vuoropäällikkö. Ravintolapäällikkö johtaa salin vuoropäällikön kanssa salihenkilökuntaa, ja varmistaa ravintolan kannattavan toiminnan. Keittiöpäällikkö johtaa keittiön toimintaa yhteistyössä keittiön vuoropäällikön sekä keittiömestarin kanssa. Myös keittiön johtohenkilöt vastaavat ravintolan kannattavuudesta, osallistuvat katelaskentaan ja ravintolan toiminnan kehittämiseen.

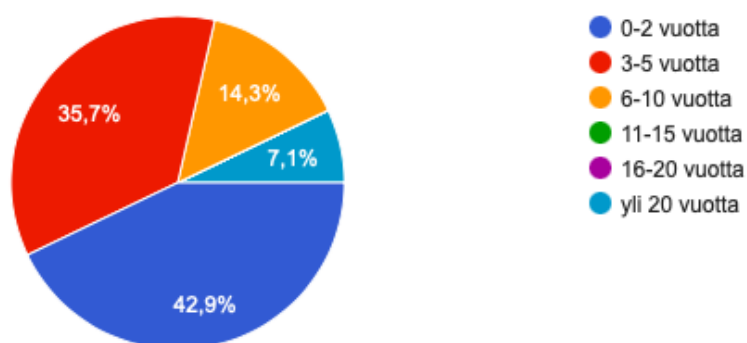
### 3. Nykyinen työtehtävä:

14 vastausta



### 4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä?

14 vastausta

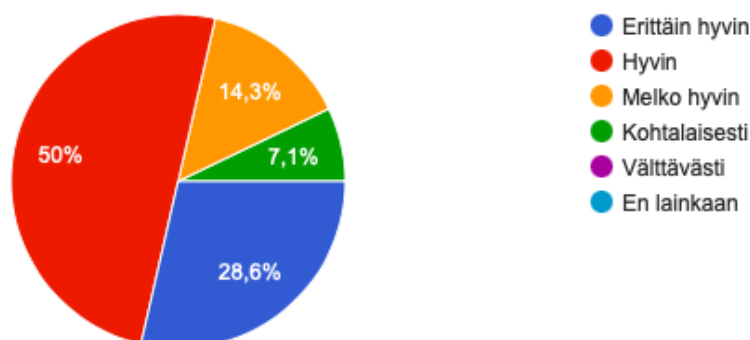


KUVA 4. Nykyisen työtehtävän ja työvuosien kartoitus.

Kyselylomakkeen toinen osio kartoitti työntekijöiden taustatietoja kannattavasta liiketoiminnasta. 78,6 % vastaajista tiesi erittäin hyvin tai hyvin, mitä kannattava liiketoiminta on. 92,9 % vastaajista tiesi, mistä kannattava liiketoiminta muodostuu. Kuva 5 havainnollistaa vastauksia.

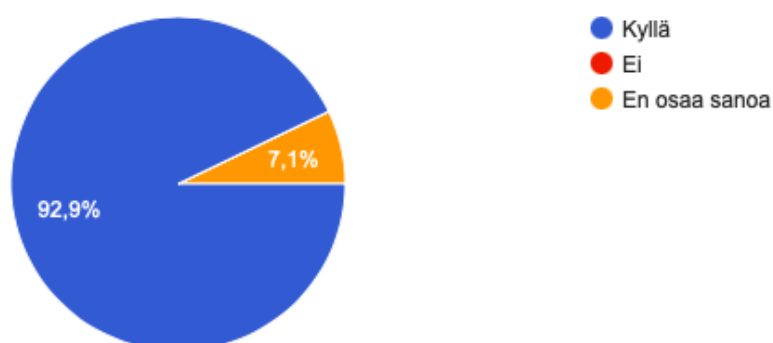
### 1. Tiedän, mitä kannattava liiketoiminta on.

14 vastausta



### 2. Tiedän, mistä kannattava liiketoiminta muodostuu.

14 vastausta

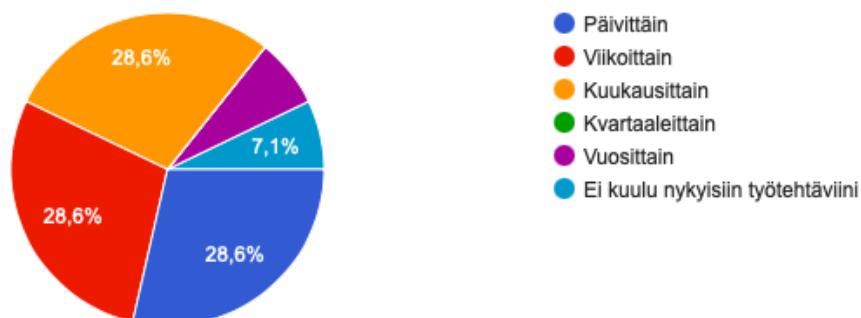


KUVA 5. Kannattava liiketoiminta osana työtäni.

Seuraavien kysymysten tarkoituksena oli puolestaan kertoa vastaajien osallistumista liiketoiminnan kannattavuuden seurantaan, sekä tietoa siitä, mistä myytävien tuotteiden katteet muodostuvat. Kannattavuuden parantamisen kannalta on tärkeää, että henkilökunta ymmärtää, mistä kannattava liiketoiminta muodostuu, ja tietää myytävien tuotteiden katteen. Tällä pystytään ohjaamaan myyntiä katetuotoltaan kannattavimpiin myyntituotteisiin, ja vaikuttamaan kannattavuuteen parantavasti. Kuva 7 selkeyttää vastaajien tietämystä katelaskennan perusteista, sekä osallistumisesta katelaskentaan.

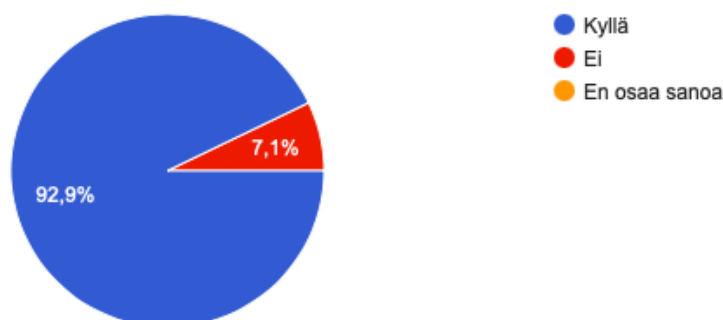
### 3. Seuraan omassa työssäni liiketoiminnan kannattavuutta.

14 vastausta



### 4. Tiedän, mistä myytävien tuotteiden kate muodostuu.

14 vastausta



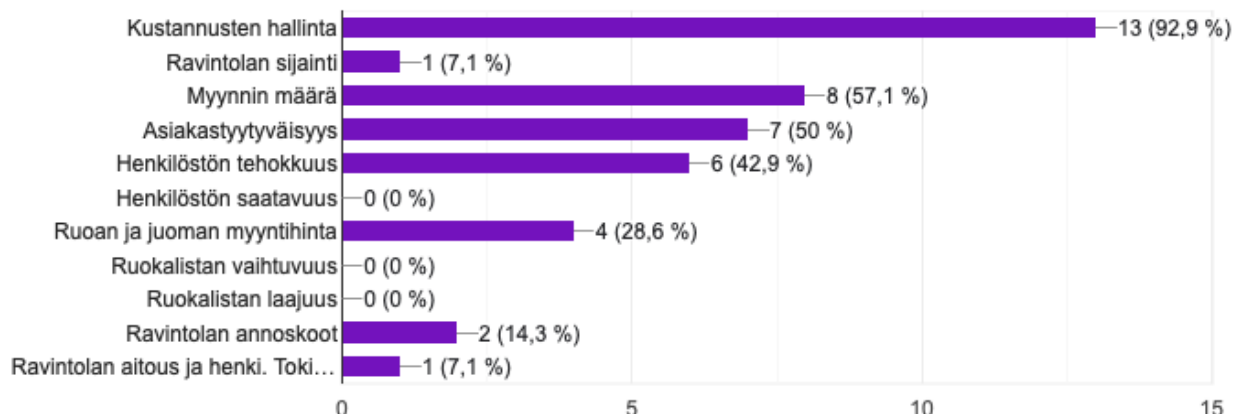
KUVA 7. Kannattavuuden seuraaminen ja myyntikatteen muodostumisen tietäminen.

Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien ymmärrystä siitä, mitkä seikat vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen. Vastaajat saivat valita vaihtoehdoista 3 tärkeintä erilaisista kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kuva 8 osoittaa, että suurin osa vastaajista piti kustannusten hallintaa yhtenä tärkeimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi myynnin määrä, asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön tehokkuus nousivat vaikuttaviksi tekijöiksi. Henkilökunnan ymmärryksellä on merkittävä rooli liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Mitä paremmin henkilökunta tiedostaa kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, pystyvät he omalla toiminnallaan vaikuttamaan myös kannattavuuden parantamiseen.



## 7. Mitkä seuraavista vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen? Valitse 3 mielestäsi tärkeintä.

14 vastausta

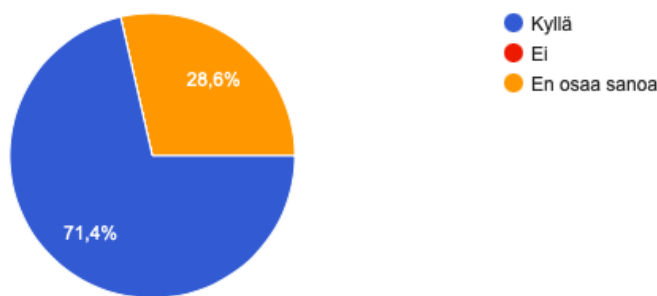


KUVA 8. Liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kuva 9 osoittaa vastaajien tietämystä katelaskennan käyttämisestä liiketoiminnan seuraamiseen. Ravintolassa voidaan esimerkiksi inventaarion yhteydessä kuukausittain seurata myyntikatteita eri tuoteryhmien osalta, sekä seurata myyntikatteiden kehittymistä. Ravintolassa, jossa katelaskentaa käytetään liiketoiminnan seuraamiseen, saadaan dataa kassajärjestelmien taustaohjelmien kautta, ja katelaskentaa voidaan seurata jopa päivätasolla. Erilaiset raportit, joita kassajärjestelmät tuottavat, kertovat esimerkiksi millä kateprosentteilla eri tuoteryhmän tuotteita on myyty, kuinka suuri osuus kateprosentti on ollut päivän myynnistä. Lisäksi raporteista nähdään euromääräinen myynti päiväkohtaisesti, ja liiketoiminnan kannattavuuden seuraaminen on helppoa.

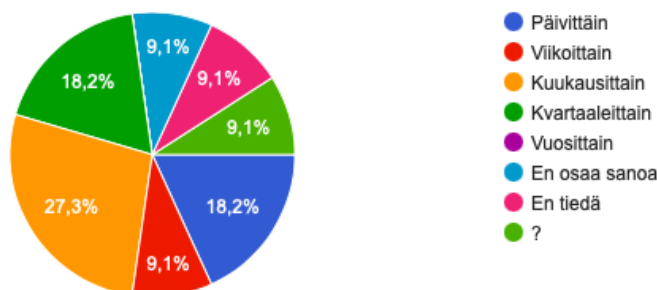
## 8. Käytetäänkö ravintolassa katelaskentaa liiketoiminnan seuraamiseen?

14 vastausta



## 9. Mikäli käytetään, kuinka usein sitä tehdään?

11 vastausta

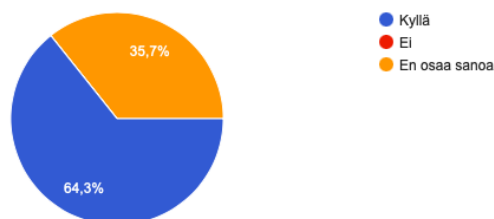


KUVA 9. Katelaskennan käyttö liiketoiminnan seuraamisessa.

Kuva 10 kuvastaa katelaskennan vaikutuksia liiketoimintapäätöksiin, sekä sitä, käytetäänkö ravintolassa jotain erityistä ohjelmistoa kannattavuuden mittaamiseen. Mielenkiintoinen havainto osoittaa sen, että 71,4 % vastaajista vastasi, että ravintolassa käytetään katelaskentaa liiketoiminnan seuraamiseen, mutta 71,4 % vastaajista ei osannut sanoa onko ravintolalla käytössä ohjelmistoa, jolla kannattavuutta voidaan mitata. Tässä olisi hyvä perehdyttää henkilökuntaa enemmän käyttämään ravintolan kassajärjestelmiä kattavammin, ja osallistaa henkilökuntaa sitä kautta kannattavaan liiketoimintaan, ja sen seuraamiseen.

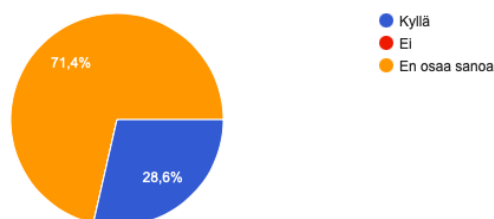
## 10. Vaikuttaako katelaskenta ravintolaa koskeviin liiketoimintapäätöksiin?

14 vastausta



## 11. Käytetäänkö ravintolassa jotain erityistä ohjelmistoa kannattavuuden mittaamiseen?

14 vastausta

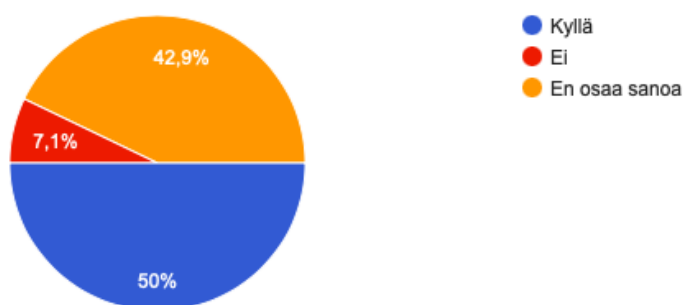


KUVA 10. Katelaskennan vaikutus liiketoimintapäätöksiin, sekä kannattavuuden mittaamiseen käytettävän ohjelmiston käyttö.

Kuva 11 kuvastaa vastaajan osaamista tulkita järjestelmistä saatavaa dataa kannattavuuden näkökulmasta. 50 % vastaajista kokee osaavansa tulkita järjestelmistä saatavaa dataa. Erilaiset kassajärjestelmät ovat kehittyneet teknologian ansiosta, ja erilaisia raportteja on helppo saada henkilökunnan osaamisen tueksi. Esimerkiksi kassajärjestelmä voi lähettää automaattisesti päivän päätteeksi myyntiraportin, josta näkee myynnin jakauman eri tuotekategorioiden välillä, millä kateprosentilla tuotteita on myyty, sekä kuinka monta kappaletta tuotteita on myyty. Kassajärjestelmään voi myös laittaa seurannan henkilökunnan tehokkuudesta myyntituntien mukaan, jolla voidaan seurata henkilökunnan tehokkuutta ja myynnin kannattavuutta. Kuvasta näkee myös, kokeeko vastaaja liiketoiminnan seuraamisen haastavana. Kysymys numero 14 koski avointa vastausmahdollisuutta liiketoiminnan seuraamisen haasteista. Tähän kysymykseen ei tullut vastauksia.

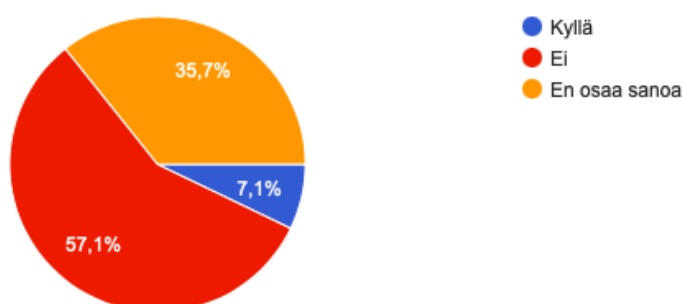
### 12. Osaan tulkita järjestelmistä saatavaa dataa kannattavuuden näkökulmasta?

14 vastausta



### 13. Onko kannattavan liiketoiminnan seuraaminen haastavaa?

14 vastausta

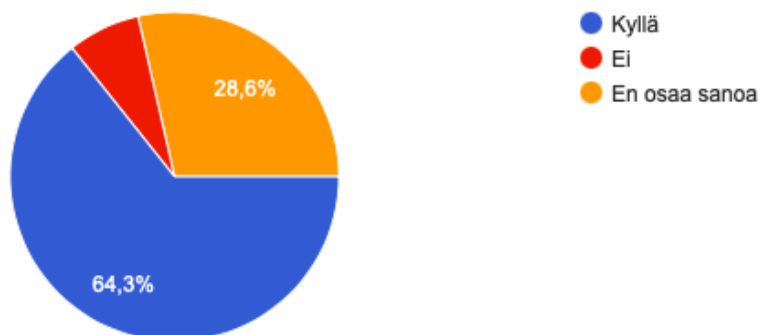


KUVA 11. Järjestelmistä saatavan datan tulkinta, sekä kannattavan liiketoiminnan seuraamiseen liittyvät kysymykset.

Kuvan 12 tarkoituksena oli kartoittaa henkilökunnan halukkuutta saada lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta ja katelaskennasta. 64,3 % vastaajista koki haluavansa lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta. Lisätieto ja syvempi ymmärrys kannattavasta liiketoiminnasta on aina koko yrityksen etu. Kun henkilökunta ymmärtää kannattavan liiketoiminnan merkityksen koko yrityksen menestymisen näkökulmasta, on yrityksellä mahdollisuus menestyä vielä paremmin.

### 15. Haluaisitko saada lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta ja katelaskennasta?

14 vastausta



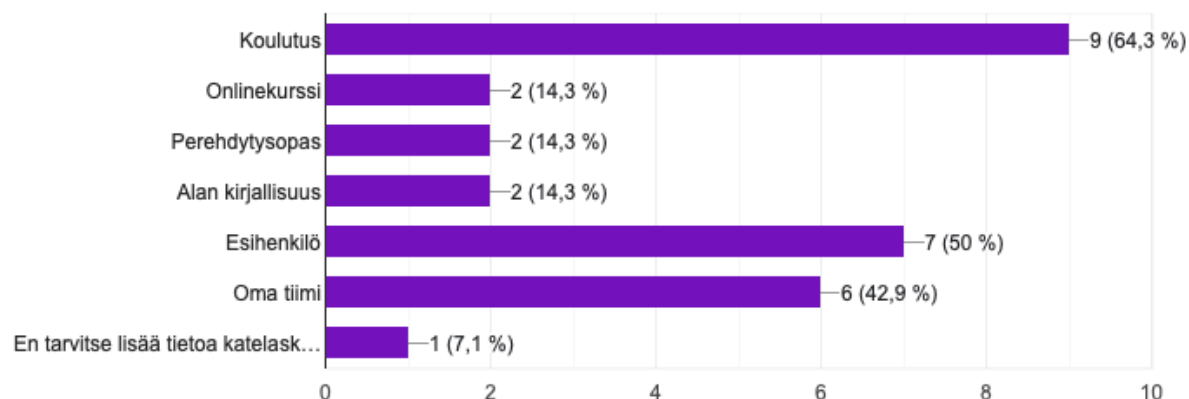
KUVA 12. Henkilöstön halukkuus saada lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta ja katelaskennasta.

Viimeinen kysymys koski henkilöstön halukkuutta saada lisätietoa katelaskennasta ja kannattavasta liiketoiminnasta eri väylien kautta. Vastauksista nousi ilmi, että lisätietoa saadaan mieluiten koulutuksen kautta, omalta esihenkilöltä sekä tiimiltä. Yrityksen johdon olisi hyvä varmistaa henkilökunnan kannattavan liiketoiminnan tietämys kouluttamalla henkilökuntaa. Vastauksia havainnollistaa kuva 13.

### 16. Saisin lisää tietoa katelaskennasta ja kannattavasta liiketoiminnasta mieluiten? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Kor

14 vastausta



KUVA 13. Mistä henkilöstö saisi mieluiten lisää tietoa katelaskennasta ja kannattavasta liiketoiminnasta.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni perehtyi kannattavaan liiketoimintaan ravintola-alalla, ja syventyi tämän lisäksi kannattavan liiketoiminnan elementteihin. Opinnäytetyö käsitteli myös katetuottolaskennan perusteita, sekä arvonlisäverotuksellisia kysymyksiä ravintola-alan näkökulmasta. Nämä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä kannattavassa liiketoiminnassa.

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin kesän aikana. Prosessi alkoi toukokuussa tutkimuskysymyksen pohdinnalla sekä aiheen valinnalla. Oma työhistoriani ravintola-alalla edesauttoi aiheen valintaa, ja halusin tutustua tarkemmin työntekijöiden ymmärrykseen kannattavasta liiketoiminnasta. Opinnäytetyön osana toteutin kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeen muodossa ravintola-alalla työskenteleville pirkanmaalaisille henkilöille. Kysely kartoitti ravintola-alalla työskentelevien henkilöiden omaa ymmärrystä kannattavasta liiketoiminnasta, sekä heidän tarvettansa saada lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta ja katelaskennasta.

Kyselyyn vastanneiden lukumäärä jäi valitettavasti heikoksi, ja vastauksia tuli vain 14 kappaletta. Tämän takia tulosten analysointi jäi suuntaa antavaksi. Kyselylomakkeen tulokset vahvistivat sen, että liiketoiminnan kannattavuus koettiin merkitykselliseksi. Lisäksi tulokset antoivat viitteitä siitä, että ravintola-alalla työskentelevien keskuudessa on tietoisuutta kannattavasta liiketoiminnasta ja henkilöstö tietää, mistä myytävien tuotteiden kate muodostuu. Kyselyn perusteella henkilöstö tietää, että ravintolassa käytetään katelaskentaa liiketoiminnan seuraamiseen. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä merkittävimmiksi nousivat kustannusten hallinta, myynnin määrä ja asiakastyytyväisyys. Merkittävää oli huomata, että suurin osa vastaajista kaipasi myös lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta alalla.

Kannattavuus ravintola-alalla on monipuolinen kokonaisuus, johon vaikuttaa useita tekijöitä. Liiketoiminnan suunnittelu, sijainti, henkilökunta, kustannusten hallinta, taloudellinen ymmärrys sekä vallitseva markkinatilanne tuovat haasteita

alan yrityksille. Opinnäytetyöni pyrki vastaamaan näihin haasteisiin ja tuomaan ilmi ravintola-alan kannattavan liiketoiminnan elementit.

Tulevaisuudessa ravintola-alan on kyettävä entistä paremmin sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja kuluttajien tarpeisiin. Tämä edellyttää joustavaa ja innovatiivista osaamista, jossa taloudellinen ajattelu, asiakaskokemuksen optimointi ja tehokas toiminnan hallinta kulkevat käsi kädessä. Näin voidaan varmistaa, että ravintolat eivät ainoastaan selviydy vaan myös menestyvät haastavissakin taloudellisissa olosuhteissa nyt ja tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Alaterä T, 2021. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja, kvantitatiivinen käsikirja, viitattu 8.7.2024

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/yhteiset/tyolaiset/>

Alma Talent. 2024. Tunnuslukuopas. Verkkosivu. Viitattu 15.6.2024.

<https://www.almainights.fi/tunnuslukuopas/>

Duunitori. 2024. Ravintolatyöntekijä palkat. Verkkosivu. Viitattu 15.6.2024.

<https://duunitori.fi/palkat/ravintolatyontekija>

Eläketurvakeskus. 2023. Lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut. Verkkosivu. Viitattu 15.6.2024.

<https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2023/02/lakisaateiset-sosiaalivakuutusmaksut-suomessa-2023.pdf>

Furia. 2023. Digimarkkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin eroja. Verkkosivu. Viitattu 4.6.2023.

<https://www.furia.fi/digitaalinen-markkinointi/perinteinen-vs-digimarkkinointi/>

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2009. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.

Hesburger. 2024. Hinnasto. Verkkosivu. Viitattu 5.6.2024.

<https://www.hesburger.fi/tuotteet>

Iltalehti. 2024. Tässä ovat Suomen 50 parasta ravintolaa. Verkkosivu. Viitattu 25.6.2024.

<https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/c9b7fa2a-cc18-40ae-8559-5be38c22b948>

Jormakka, R, Koivusalo, K, Lappalainen, J, Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Karikallio, H. Luonnonvarakeskus, Arovuori, K. REINU econ Oy. n.d. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alaan. PDF-dokumentti. viitattu 25.6.2024.

<https://www.mara.fi/media/uutiset/koronapandemian-ja-rajoitusten-vaikutukset-matkailu-ja-ravintola-alaan.pdf>

Kespro. 2020. Ravintoloilla on ratkaiseva merkitys koko ruokaketjulle. K Nyt-uutiskirje. Verkkosivu. Viitattu 4.6.2024.

<https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintoloilla-on-ratkaiseva-merkitys-koko-ruokaketjulle>

Koulutus & Matkailu Selander Oy. n.d. Yritystoiminnan kannattavuus. Verkkosivu. Viitattu 25.6.2024.

<https://www.selanderoy.fi/digikirja/3-yritystoiminnan-kannattavuus/>



Lappi, T. n.d. Miltä näyttää matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuus. Verkkosivu. Viitattu 4.6.2023.

<https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/milta-nayttaa-matkailu--ja-ravintola-alan-tulevaisuus/>

Liappis, H. et al. 2019. Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Markkinointitoimisto Digimys Oy. n.d. Mikä on NPS ja mitä hyötyä sen mittaamisesta on? Verkkosivu. Viitattu 12.8.2024.

<https://digimys.fi/palvelumuotoilu/mika-on-nps-ja-mita-hyotya-sen-mittaamisesta-on/>

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. 2024. Yleisen arvonlisäverokannan korotus pahentaa ravintola-alan ahdinkoa. Tiedote. Verkkosivu. Viitattu 28.6.2024.

<https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/yleisen-arvonlisaverokannan-korotus-pahentaa-ravintola-alan-ahdinkoa-ravintolaruokailun-arvonlisaveron-korottamatta-jattaminen-myonteista.html>

McDonalds. 2024. Hinnasto. Verkkosivu. Viitattu 5.6.2024.

<https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi.html>

Nieminen, G. M. 2002. Ravintola-alan laskentatoimi. Helsinki: Restamark.

NoHo Partners Oyj. 2024. Pääomamarkkinapäivä. PDF-dokumentti. Viitattu 14.6.2024.

<https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2024/05/NoHo-Partners-Paaomamarkkinapiva-2024.pdf>

Ollikainen, J. 2023. Hesén ja mäkkärin myydyimmät ruuat – pilkun jälkeen korostuu yksi himo. Iltasanomat 1.9.2023. Viitattu 4.6.2024.

<https://www.is.fi/ruokala/ajankohtaista/art-2000009823404.html>

PAM. 2023. Työsuhteen muoto määritetään työsopimuksessa. Verkkosivu. Viitattu 15.6.2024.

<https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyoelamatietoa/tyosopimus/erilaiset-tyosuhteet/>

Pietarila, P. 2023. Ravintoloita kaatuu nyt kuin heinää, mutta se ei ole koko totuus – Kaksi yrittäjää kertoo tarinansa: ”Olimme liian erikoinen Suomeen”. Kauppalehti 4.11.2023. Viitattu 21.8.2024.

<https://www-kauppalehti-fi.libproxy.tuni.fi/uutiset/ravintoloita-kaatuu-nyt-kuin-heinaa-mutta-se-ei-ole-koko-totuus-kaksi-yrittajaa-kertoo-tarinansa-olimme-liian-erikoinen-suomeen/1fa657da-b863-4619-ba73-41e607da1fa7>

Renfors, S.-M. & Salo, V. 2013. Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Restolution, n.d. Ravintoloiden kassajärjestelmät. Verkkosivu. Viitattu 9.7.2024.

<https://restolution.eu>

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Sijoituskästi. 2024. Voiko ravintola-alalla rikastua? Ft. Kape Aihinen. Podcast. Viitattu 31.7.2024.

Siltanen, T. 2013. Ravintolan lanseerausmarkkinointi. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Solteq Oyj. n.d. Kassajärjestelmät. Verkkosivu. Viitattu 9.7.2024  
<https://www.solteq.com/fi/>

Scanzon Group Finland Oy. n.d. Ravintolan perustamisen käsikirja. Verkkosivu. Viitattu 14.6.2024.  
<https://ravintolanperustaminen.fi/ravintolan-avaus/liiketoimintasuunnitelma/>

Tilastokeskus. 2023. Kansantalouden tilinpito 6/2023. Verkkosivu. Viitattu 15.6.2024.  
<https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

Tilastokeskus. 2024. Kuluttajien luottamusindikaattori. Verkkosivu. Viitattu 15.6.2024.  
<https://stat.fi/tilasto/kbar>

Tilastokeskus. 2024. Liikevaihtoennuste. Verkkosivu. Viitattu 28.6.2024.  
<https://www.mara.fi/toimiala/ennusteet/liikevaihtoennuste.html>

Tuomi, A. 2023. Robotiikka ja tekoäly tulevaisuuden ravintolan liiketoiminnan tukena. Verkkosivu. Viitattu 25.6.2024.  
<https://www.atria.com/uutishuone/2023/robotiikka-ja-tekoaly-tulevaisuuden-ravintolan-liiketoiminnan-tukena/>

Unkeri, J. 2023. Miltä näyttää ravintoloiden huominen. VeRa-hankkeen Tulevaisuuden suunnat-päätösseminaari. Verkkosivu. Viitattu 25.6.2024.  
<https://projektit.seamk.fi/kestavat-ruokaratkaisut/vera/milta-nayttaa-ravintoloiden-huominen-vera-hankkeen-seminaarissa-pohdittiin-tulevaisuutta/>

Verohallinto. 2024. Arvonlisäverotus. Verkkosivu. Viitattu 27.6.2024.  
<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/mika-arvonlisavero-on/>

Winpos. n.d. Kassajärjestelmät. Verkkosivu. Viitattu 9.7.2024.  
<https://winpos.com/fi/yritys/>

Yrityksen investointien suunnittelu. n.d. Opas yritystoiminnan rahoituksen suunnitteluun. Verkkosivu. Viitattu 27.6.2024.  
<https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/yritystoiminnan-rahoituksen-suunnittelu/investointien-suunnittelu>

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

Kannattava liiketoiminta

8.7.2024 13.53

## Kannattava liiketoiminta

Hei,

olen Tanja Reinikainen ja suoritan Tampereen Ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelmassa opintoihini liittyvää opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on perehtyä kannattavaan liiketoimintaan ravintola-alalla. Osana opinnäytetyötä toteutan kyselyn ravintola-alalla työskenteleville henkilöille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden tietoa kannattavasta liiketoiminnasta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Kyselyn yhteydessä en kerää tai käsittele henkilötietoja, jotka voisivat yksilöidä sinut vastaajana. Kysely on suunniteltu täysin anonymiksi, ja kaikki antamasi vastaukset tallennetaan muodossa, joka ei mahdollista vastausten yhdistämistä yksittäiseen henkilöön.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan tähän kyselyyn liittyviin tutkimustarkoituksiin. Kerätyt tiedot analysoidaan kootusti, ja tulokset raportoidaan niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

En säilytä mitään tietoja, jotka voisivat mahdollistaa vastausten yhdistämisen vastaajiin. Kaikki kyselylomakkeen keräämät tiedot säilytetään turvallisessa ympäristössä, eikä vastauksia hyödynnetä tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen.

Kiitos osallistumisestasi kyselyyn.

---

\* Pakollinen kysymys

#### Taustatietoja:

Tässä osiossa kartoitetaan vastaajan taustatietoja ravintola-alalla työskentelystä.

Tässä osiossa kartoitetaan vastaajan taustatietoja ravintola-alalla työskentelystä.

1. 1. Ikä: \*

*Merkitse vain  
yksi soikio.*

- ☐ 15-20 vuotta
- ☐ 21-25 vuotta
- ☐ 26-30 vuotta
- ☐ 31-35 vuotta
- ☐ 36-40 vuotta
- ☐ 41-45 vuotta
- ☐ 46-50 vuotta
- ☐ yli 50 vuotta

2. 2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt

ravintola-alalla? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ 16-20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

3. 3. Nykyinen työtehtävä: \* *Merkitse vain yksi*

*soikio.*

- ☐ Ravintolapäällikkö
- ☐ Salin vuoropäällikkö
- ☐ Tarjoilija
- ☐ Baaritarjoilija
- ☐ Saliapulainen
- ☐ Keittiöpäällikkö
- ☐ Keittiömestari
- ☐ Keittiön vuoropäällikkö
- ☐ Kokki
- ☐ Keittiöapulainen
- ☐ Muu
- ☐

4. 4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ 16-20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

Kannattava liiketoiminta osana työtäni:

Tässä osiossa kartoitetaan työntekijän taustatietoja kannattavasta liiketoiminnasta.

5. 1. Tiedän, mitä kannattava liiketoiminta on.

\* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Kohtalaisesti
- ☐ Välttävästi
- ☐ En lainkaan

6. 2. Tiedän, mistä kannattava liiketoiminta muodostuu. \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

7. 3. Seuraan omassa työssäni liiketoiminnan kannattavuutta. \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Päivittäin
- ☐ Viikoittain
- ☐ Kuukausittain
- ☐ Kvartaaleittain
- ☐ Vuosittain
- ☐ Muu

- 
8. 4. Tiedän, mistä myytävien tuotteiden kate muodostuu. \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

## 9. 5. Osaan katelaskennan perusteet. \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Kohtalaisesti
- ☐ Välttävästi
- ☐ En lainkaan

## 10. 6. Osallistun työssäni katelaskentaan. \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

## 11. 7. Mitkä seuraavista vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen? Valitse 3 mielestäsi tärkeintä.

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot*

- ☐ Kustannusten hallinta
- ☐ Ravintolan sijainti
- ☐ Myynnin määrä
- ☐ Asiakastyytyväisyys
- ☐ Henkilöstön tehokkuus
- ☐ Henkilöstön saatavuus
- ☐ Ruoan ja juoman myyntihinta
- ☐ Ruokalistan vaihtuvuus
- ☐ Ruokalistan laajuus
- ☐ Ravintolan annoskoot
- ☐ Muu

12. 8. Käytetäänkö ravintolassa katelaskentaa liiketoiminnan seuraamiseen? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä  
☐ Ei  
☐ En osaa sanoa

13. 9. Mikäli käytetään, kuinka usein sitä tehdään?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Päivittäin  
☐ Viikoittain  
☐ Kuukausittain  
☐ Kvartaaleittain  
☐ Vuosittain  
☐ Muu :
- 

14. 10. Vaikuttaako katelaskenta ravintolaa koskeviin liiketoimintapäätöksiin? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä  
☐ Ei  
☐ En osaa sanoa

15. 11. Käytetäänkö ravintolassa jotain erityistä ohjelmistoa kannattavuuden mittaamiseen? \* *Merkitse vain yksi soikio.*



- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

16. 12. Osaan tulkita järjestelmistä saatavaa dataa kannattavuuden näkökulmasta? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

17. 13. Onko kannattavan liiketoiminnan seuraaminen haastavaa? \*  
*Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

18. 14. Mikäli vastasit kyllä, mitkä asiat koet haastavana kannattavuuden seurannassa?

19. 15. Haluaisitko saada lisää tietoa kannattavasta liiketoiminnasta ja katelaskennasta? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

20. 16. Saisin lisää tietoa katelaskennasta ja kannattavasta liiketoiminnasta mieluiten? Voit valita useamman vaihtoehdon.

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- ☐ Koulutus
- ☐ Onlinekurssi
- ☐ Perehdytysopas
- ☐ Alan kirjallisuus
- ☐ Esihenkilö
- ☐ Oma tiimi
- ☐ En tarvitse lisää tietoa katelaskennasta ja kannattavasta liiketoiminnasta
- ☐ Muu