

Tarkoituksenmukaisten mittareiden hyödyntäminen ravintola Ruukin Krouvissa

Nikke Häggström

Opinnäytetyökoordinaattorit Pekka Heikkilä

23.01.2015



Koulutusohjelma
Ruokatuotannon johtamisen koulutus

<p>Tekijä tai tekijät Nikke Häggström</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Raportin nimi Tarkoituksenmukaisten mittareiden hyödyntäminen ravintola Ruukin Krouvissa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 14</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Heikkilä Pekka</p>	
<p>Ravintola Ruukin Krouvi on vuonna 2010 avattu yksityisomistuksessa oleva ravintola Salon Mathildedalissa. Ravintola on ollut avoinna ympärivuotisesti nyt kaksi vuotta. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ravintola Ruukin krouviin.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tarkoituksenmukaiset mittarit ravintola Ruukin krouviin toiminnan kannattavuuden parantamiseen. Mittareiden on tarkoitus olla helppokäyttöisiä, mutta samalla mitata luotettavalla tavalla ravintolan kannattavuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelua, koska ravintolayrittäjällä on ainutlaatuisia tietoja ravintolan toiminnasta ja haluttiin saada selville myös hänen näkemyksensä tarvittavista mittareista. Havainnointia siksi, että tutkimuksen tekijä on työskennellyt ravintola Ruukin Krouvissa ennen tutkimuksen tekoa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on syntynyt käsikirja ravintolan kannattavuuden mittaamiseen. Käsikirjassa annetaan ohjeet miten ravintolan kannalta tärkeitä tunnuslukuja saadaan selville. Käsikirja sisältää mm. Excel-taulukoita ja ohjeita niiden käyttöön.</p> <p>Tutkimuksen teoriassa on selvitetty ravintola-alan kannattavuuden teoriaa laajasti. Teoriassa kerrotaan toiminnan suunnittelemisesta eli budjetoinnista, varastoinnista ja sen kustannusvaikutuksista ravintolan kannattavuuteen, henkilöstö-kuluista ja työvoimankäytön suunnittelusta, ravintolan tuotteiden inventoinnista, sekä ennustamisesta apuna ravintolan kannattavuuden suunnitteluun. Kehitysehdotuksissa on pohdittu tarvittavia muutoksia kyseisten asioiden kautta.</p>	
<p>Asiasanat Kannattavuus, tunnusluvut, ravintola, mittarit, käsikirja.</p>	

Degree programme

<p>Authors Häggström Nikke</p>	<p>2012</p>
<p>The title of thesis Of appropriate indicators in the restaurant Ruukin Krouvi</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 36 + 13</p>
<p>Advisor(s) Heikkilä Pekka</p>	
<p>The restaurant Ruukin Krouvi was established in 2010. It is a privately owned restaurant at Salo Mathildedal. The restaurant has been open year-around for two years now. The thesis was commissioned by the restaurant Ruukin Krouvi.</p> <p>The purpose of this study was to develop functioning indicators for restaurant Ruukin Krouvi to measure the profitability. The indicators were designed to be easy to use but at the same time a reliable way to measure the profitability of the restaurant.</p> <p>The research methods used in this thesis have been a semi-structured interview and perception. The interviews were used, because the entrepreneur has a unique knowledge of restaurant operations and wants to find out his views on the need for the gauges. Perception was used because the study author has worked in the restaurant prior to the study score.</p> <p>The manual gives guidance on how to find out important figures regarding the restaurant's profitability.</p> <p>The study has resulted in the creation of a manual for measuring the profitability of the restaurant. The manual goes through the necessary steps in order to measure the figures to find out the profitability of the restaurant. The manual includes Excel-tables and instructions on how to use them.</p> <p>The theory part of this study comprises the restaurant industry profitability theory extensively. The theory explains the design or operation of budgeting, personnel costs and labor planning, inventory of restaurant products, and forecasting to help design the profitability of the restaurant, and the storage and the cost implications on the restaurant's profitability. Necessary changes concerning the issues discussed above have been considered in the development proposals</p>	
<p>Key words Profitability, financial ratios, restaurant, gauges, manual.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tavoite	3
1.2	Menetelmät	3
1.3	Rajaukset	4
2	Ruukkifest Oy ja ravintola Ruukin Krouvi	5
	TAULUKKO 1:Ruukkifest Oy tuloslaskelma vuodelta 2013 (Ruukkifest Oy 2014.)	6
3	Toimintakuvaus, tunnusluvut ja kannattavuuden suunnittelu ravintolatoiminnassa	8
3.1	Toimintakuvaus	8
3.2	Tunnusluvut ravintolatoiminnassa	9
3.3	Kannattavuuden suunnittelu Ruukin Krouvissa	9
3.4	Palkka- ja myyntikatteen budjetointi ravintola Ruukin Krouvissa	10
3.5	Raaka-aine ja tarvikekäyttö ravintola Ruukin Krouvissa	11
3.6	Myyntikate ja myyntikateprosentti Ruukin Krouvissa	13
3.7	Hävikki ravintola Ruukin Krouvissa	15
3.8	Varaston kiertonopeus ja kiertoaika Ruukin Krouvissa	16
3.9	Ruoan Varastointi Ruukin Krouvissa	18
3.10	Työvoimakulut Ruukin Krouvissa	19
3.11	Työvuorolistasuunnittelu Ruukin Krouvissa	20
3.12	Palkkakate ravintola-alalla	23
4	Operatiivisen kannattavuuden suunnittelu ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa	25
4.1	Tuoteryhmäkohtainen seuranta ravintola Ruukin Krouvissa	26
4.2	Ruokatuotteen suunnittelu ja hinnoittelu ravintola Ruukin Krouvissa	27
4.3	Liikevaihdon ennustaminen ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa	27
4.4	Työvoimankäytön suunnittelu ravintola Ruukin Krouvissa	28
4.5	Liikevaihdon- ja työtehojen ennustaminen ravintola Ruukin Krouvissa	29
4.6	Myyntikatteen ennustaminen ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa	30
4.7	Palkkakatteen ennustaminen ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa	31
4.8	Henkilökunnan informointi tarkoituksenmukaisten mittareiden käyttöönottoon ravintola Ruukin Krouvissa	31
5	Yhteenveto	33
5.1	Reflektointi	34
	Lähteet	
	Liitteet	
	Liite 1:Haastattelurunko	
	Liite 2:Käsikirja	

Liite 3:Pikatulosraportti
Liite 4:Palkkakateraportti
Liite 5:Inventaariopohja

1 Johdanto

1.1 Tavoite

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ravintola Ruukin Krouviin. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tarkoituksenmukaiset mittarit ruukin Krouviin toiminnan kannattavuuden parantamiseen. Mittareiden on tarkoitus olla helppokäyttöisiä, mutta samalla mitata luotettavalla tavalla ravintolan kannattavuutta. Toimeksiannon tavoitteena on luoda järjestelmä, jolla voidaan mitata yrityksen toiminnan tulosta ja työvoiman käytön tehokkuutta. Tiedon avulla voidaan seurata ja ennustaa yrityksen liikevaihtoa, myyntikatetta, työvoimakustannuksia ja palkkakatetta.

Projekti on tavoitteellinen, tietyn ajan kestävä prosessi. Se voi olla osa isommasta hankkeesta tai tähdätä tiettyyn rajattuun kertaluonteiseen tulokseen. Tutkimus on projektityyppinen opinnäytetyö. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- tai esittelyosasto tai tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 48, 51.) Tämän opinnäytetyön tuotoksena on käsikirja ja laskentataulukot.

1.2 Menetelmät

Tutkimusmenetelminä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelu (Liite1:Haastattelurunko) tehtiin Ruukin Krouvissa syyskuussa 2014. Haastattelun ja havainnoinnin perusteella tekijä alkoi kehittää tarkoituksenmukaisia mitta-reita Ruukin Krouviin. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelu valitaan usein siksi, että kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue ja on vaikea tietää vastauksien suuntaa. Haastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska yrittäjällä on ainutlaatuisia tietoja yrityksen toiminnasta ja sitä ei ole muualta saatavissa. Tarkoituksena oli selvittää yrityksen taustatietoja ja saada tarkempaa tietoa yrityksestä. Kysymyksillä haluttiin tarkentaa mitä asioita yrittäjä pitää tärkeänä ravintolan kannattavuuden osalta ja kuinka paljon aikaa hän on valmis siihen käyttämään. Haastattelun avulla halutaan selvittää vastauksia ja tarpeen mukaan voidaan esittää lisäkysymyksiä ja pyytää perusteluja mielipiteille. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun väli-muoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 192, 195.) Tämän haastattelun tarkoituksena oli selvittää yrityksen taustatietoja ja saada tarkempaa tietoa yrityksestä.

Havainnointi toteutettiin osallistuvalla havainnoinnilla tekijän työskennellessä Ruukin Krouvissa 2012 – 2014 välisenä aikana tilapäisenä työntekijänä. Tekijällä oli mahdollista seurata päivittäistä toimintaa ja esimerkiksi ravintolan katetuotosta ei ollut olemassa mitään tietoa, vaan kaikki perustui ainoastaan yrittäjän tuntumaan katetuotosta. Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia. (Hirsjärvi ym. 2002, 200–201.) Tässä tutkimuksessa tekijällä oli mahdollista keskustella yrittäjän ja työntekijöiden kanssa tekemistään havainnoista, ja saada tarkentavia vastauksia havainnoituihin asioihin. Työntekijöiden palautteet vahvistivat tekijän havainnoinnit siitä, että Ruukin Krouvissa tulisi olla järjestelmä, jolla mitataan yrityksen taloudellista tulosta. Havainnoinnin perusteella tekijä sai käsityksen, että työntekijät kaipasivat tietoa yrityksen kannattavuudesta. Järjestelmä on luotu myös tätä tarvetta huomioiden.

1.3 Rajaukset

Tämän opinnäytetyön rajauksena on tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden ja työvoimakulujen hallinnassa. Opinnäytetyöstä on jätetty pois hinnoittelu ja tuloksen seuraaminen käyttökatteeseen saakka, koska työn tarkoituksena oli kehittää helppokäyttöiset mittarit taloudellisen toiminnan seuraamiseen. Tuoteryhmäkohtainen kannattavuuden seuranta tarkoittaa sitä, että tuotteet jaetaan omiin seurattaviin ryhmiin esimerkiksi: ruoka, alkoholi, olut, tupakka, vesi ja muut tuotot. Budjetoitujen lukujen ja ennusteiden avulla suunnitellaan työvuorolistoja ja työvoiman käyttöä. Käsikirjassa (Liite 2:Käsikirja) on ohjeet toiminnan suunnitteluun ja ennustamiseen. Mittareiden avulla seurataan, ennustetaan ja suunnitellaan ravintolan kannattavuutta.

Opinnäytetyö on tehty käyttämällä vetoketjumallia, jossa teoria ja pohdinnat kulkevat limitäin. Vetoketjumalli on valittu, koska se etenee luontevasti ja on helppoa verrata teoriaa ja kehitysehdotuksia toisiinsa. Teorian tukena on alan kirjallisuus, haastattelu, havainnointi ja omat kehitysehdotukset.

2 Ruukkifest Oy ja ravintola Ruukin Krouvi

Ruukkifest Oy on Kari ja Päivi Itäluoman omistama yritys, joka käsittää kaksi ravintolaa Salossa: ravintola Ruukin Krouvin ja lounasravintola Lounarin Salon Meriniityn teollisuusalueella. Ravintola Ruukin Krouvi sijaitsee Salon Teijolla Mathildedalin kylässä ruukkimiljöössä meren rannalla. Vanhassa kivimakasiinissa sijaitseva ravintola on avattu 18.6.2010 ravintolakäyttöön. Ravintolassa on 60 asiakaspaikkaa ja 60-paikkainen ulkoterassi. Ruukin Krouvissa työskentelee syyskuusta huhtikuuhun kaksi kokoaikaista ja yksi tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä. Toukokuussa tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä on kolme vakituisten lisäksi. Kesä-, heinä- ja elokuussa työntekijöiden määrä on 11. Omistaja on laskettu lukuihin mukaan yhtenä työntekijänä.

Ruukkifest Oy vuoden 2013 tuloslaskelmasta voi tarkastella yrityksen toteutuneita lukuja ja verrata niitä alan muihin vastaaviin ravintoloihin Suomessa. Tuloslaskelmassa on mukana Lounarin ja Ruukin Krouvin tiedot vuodelta 2013. Itäluoman mukaan ravintoloiden liikevaihto vuodessa on suunnilleen samaa tasoa. Ravintola Lounarin liiketoiminta on myyty joulukuun ensimmäinen päivä vuonna 2013 uudelle yrittäjälle. Jatkossa Ruukkifest Oy liikevaihto on selkeästi pienempi.

Anniskeluravintoloiden ainekäyttöprosentti on vuonna 2012 Suomessa ollut keskimäärin 32,4 prosenttia, työvoimakustannukset 28 prosenttia, käyttökate 5,5 prosenttia ja liiketulos 2,0 prosenttia (Mara.fi 2014.). Ruukkifest Oy ainekäyttö on 15,3 prosenttiyksikköä suurempi kuin anniskeluravintoloiden ainekäyttöprosentti oli Suomessa keskimäärin vuonna 2012. Työvoimakustannukset Ruukkifest Oy on 1,9 prosenttiyksikköä suurempi, kuin anniskeluravintoloissa Suomessa keskimäärin vuonna 2012. Ainekäyttöprosentin suuruutta selittää osin se, että Lounarissa on myyty ainoastaan lounasruokaa, jossa on kovan kilpailun takia alhaisempi myyntikate. Ruukkifest Oy liikevaihto vuonna 2013 oli 619 619 euroa, henkilöstökulut 186 234 (30,1 %/lv) euroa, ainekäyttö tilikauden aikana 295 414 (47,7 %/lv) euroa, liikevoitto 23 366 (3,77 %/lv) euroa ja tilikauden voitto 12 718 (2,05 %/lv) euroa (Taulukko 1: Ruukkifest Oy tuloslaskelma vuodelta 2013. Ruukkifest Oy tuloslaskelma 2014.) Ruukkifest Oy ja matkailu- ja ravintola-alan lukuja ei voi suoraan verrata toisiinsa, sillä matkailu- ja ravintola-alan anniskeluravintoloiden luvut ovat keskiarvoja Suomen kaikista anniskeluravintoloista.

Ravintola Ruukin Krouvin myyntikateprosentti (52,3) on 15,3 prosenttiyksikköä heikompi, kuin anniskeluravintoloissa (67,6) Suomessa keskimäärin vuonna 2012 (Mara.fi 2014). Ruukin Krouvissa henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta on 30,1 prosenttia ja antaa hyvän syyn tarkastella yrityksen kannattavuutta työvoimakulujen ja työn tehokkuuden kannalta. Yrittäjän osuutta palkkatuloista ei tarkkaan tiedetä, sillä ravintola-alalla on yleistä, että yrittäjä ei maksa itselleen kaikkia lakisääteisiä palkkoja, vaan tekee töitä ilman palkkaa nostaen yrityksestä osinkotuloja. Tämä voi vääristää henkilöstökulujen osuutta tuloslaskelmassa.

Ravintola Ruukin Krouvissa ei ole käytössä tunnuslukujen seurantajärjestelmää. Käsikirja on luotu tähän tarpeeseen ja sen avulla voidaan mitata ja suunnitella yrityksen toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaan. Mikäli numeraalisia tavoitteita ei ole asetettu, niin käsikirjan avulla saadaan tietoa aiemmin toteutuneista luvuista. Näiden tietojen avulla ravintolaan voidaan suunnitella budjetti edellisen vuoden tulosten perusteella.

3 Toimintakuvaus, tunnusluvut ja kannattavuuden suunnittelu ravintolatoiminnassa

3.1 Toimintakuvaus

Haastattelu toteutettiin 24.9.2014 klo 16 alkaen ravintola Ruukin Krouvissa. Paikalla haastattelijana Nikke Häggström ja haastateltavana yrittäjänä Kari Itäluoma. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla viikkoa ennen haastateltavalle tutustumista varten. Haastattelun aikana kävi selväksi, että haastateltava ei ollut lukenut kysymyksiä ennen haastattelua. Kysymysten lisäksi lähetettiin pikatulokset (Liite 3:Pikatulosraportti) ja palkkakateraportti (Liite 4:Palkkakateraportti) tiedoksi ennen haastattelua. Myös nämä taulukot olivat avaamatta. Haastattelu olisi sujunut nopeammin ja haastateltava olisi pysynyt syventymään kysymyksiin paremmin tutustumalla niihin ensin. Haastattelussa kysyttiin lisää tarkentavia kysymyksiä ravintolan toiminnasta.

Tekijä pohti keinoja yrityksen kannattavuuden mittaamiseksi ja kehittämiseksi sekä tarjouspyyntöjen tekemisen vaikeutta asiakkaille. Ravintolalla ei ollut valmiita listoja esimerkiksi häitä varten ja kaikki piti suunnitella erikseen jokaista tilaisuutta varten. Tekijä halusi helpottaa ravintolan toimintaa näiltä osin luomalla suunnitelman kannattavuuden mittaamiseksi ja kehittämiseksi, sekä listojen suunnittelulle.

Haastattelussa yrittäjä korosti tehtyjen työtuntien kalleutta yritykselle. Ravintolan tarkoituksena on toimia kannattavasti ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja oikealla henkilökuntamäärällä tarpeen mukaan. Ilman selkeitä toimintaohjeita ja numerollisia tavoitteita toiminnan kannattavuutta on vaikea arvioida. Tekemällä selkeät ja kaikkien työntekijöiden tiedossa olevat numerolliset ja kirjalliset suunnitelmat tekeminen kohdistuu tavoiteltaviin asioihin.

Ravintolan toiminnasta luodaan käsikirja, jonka avulla pystytään seuraamaan ravintolan tuoteryhmien kannattavuutta ja työvoimakuluja palkkakatteeseen asti. Käsikirjassa on käytännön toimenpiteitä, jotka tekemällä saadaan haluttua tietoa toiminnan kannattavuudesta. Käsikirja auttaa ravintolaa henkilöstön käytön tehokkuuden parantamisessa ja sen avulla voidaan seurata ainekäyttöä. Saatavan tiedon pohjalta voidaan tehdä suunnitelmia ja toimenpiteitä yrityksen kannattavuuden parantamiseksi.

Kassakoneeseen tehdään tarvittavat muutokset, jotta myynnit kirjautuvat oikean tuoteryhmän alle. Saman logiikan mukaan luodaan inventaariolistat (Liite 5:Inventaariopohja) tuoteryhmäkohtaisesti. Tilitoimiston kanssa sovitaan tarvittavat toimenpiteet ja olisi hyvä

antaa käsikirja tilitoimiston luettavaksi ja kommentoitavaksi. Näin saadaan selville tilitoimiston kannalta tärkeät asiat, jotta raporttien tuottaminen onnistuisi mahdollisimman helposti.

3.2 Tunnusluvut ravintolatoiminnassa

Tunnusluvut mittaavat taloudellisen menestyksen osa-alueita, kuten kannattavuutta, maksuvalmiutta tai vakavaraisuutta. Osa-alueita voidaan mitata useilla eri tunnusluvuilla ja on ratkaistava, mitä taloudellisen menestyksen osa-alueita halutaan mitata. On varmistettava tunnusluvun mittaavan sitä ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata ja antavan mittauskohdeesta mahdollisimman tarkkoja tuloksia. Tunnuslukuarvoista ei sellaisenaan ole hyötyä, vaan niitä on verrattava asetettuihin tavoitteisiin, aiempien vuosien toteutuneisiin lukuihin tai saman toimialan vertailukelpoisten yksiköiden samana ajankohtana toteutuneisiin lukuihin. (Heikkinen 1995, 11.) Ruukin Krouvissa seurataan satunnaisesti päiväkohtaista myyntiä ja kassakoneesta saatavaa kassapaineraporttia. Kassapaineraportissa on kassakoneeseen lyödyt myynnit tunneittain.

3.3 Kannattavuuden suunnittelu Ruukin Krouvissa

Seurantajärjestelmän luominen sekä tulosten mittaaminen ja analysoiminen eivät saa viedä liikaa aikaa ja rahaa suhteessa niistä saatuihin hyötyihin. Tunnuslukujen laskeminen ja vertaileminen edellyttää tieto- ja seurantajärjestelmän luomista. Seurantajärjestelmän avulla yksikkö pystyy vertailemaan saavuttamia tuloksia asettamiinsa tavoitteisiin. (Heikkinen 1995, 19–20.) Toiminnan ja tuloksellisuuden hallitsemiseksi on tiedettävä, millaisia tuottoja liiketoiminnassa syntyy. Hotelli- ja ravintolayrityksen tuotot muodostuvat pääosin majoitus- ja ravitsemismyynnistä. (Heikkilä & Saranpään 2013, 39–41.) Yritykset pyrkivät toimimaan kannattavasti ja tuottamaan voittoa. Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä. Toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. (Selander & Valli 2007, 36; Miettinen & Santala 2003, 123; Tomperi 2013, 8.)

Tuoteryhmäkohtainen katetuottolaskelma on yksi hotelli- ja ravintolayrityksissä eniten sovelletuista raaka-ainekäytön tehostamiseen tähtäävistä laskennan ja kannattavuuden seurannan osa-alueista. Sen tarkoituksena on selvittää tuoteryhmäkohtaiset liikevaihdot, raaka-ainekulut ja myyntikatteet ja mahdollisesti syntynyt raaka-ainehävikki. (Heikkilä & Saranpää 2013, 80.) Ravitsemismyynti voidaan jakaa tuoteryhmiin ja jopa tuotteisiin, jolloin käsitys yrityksen myynnin rakenteesta tarkentuu. Mitä tärkeämpi tuoteryhmä tai tuote yri-

tykselle on, sitä tarkemmin sen myyntiä on suunniteltava ja seurattava. Myynnin rakennetta seurataan euroina ja prosentteina.

Gazdziakin (2012) mukaan ravintolat hakevat parempaa kannattavuutta pyrkimällä tuottamaan lisäarvoa asiakkaille mieluummin kuin säästämällä rahaa toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta parantamalla. Ravitsemisalalan yritysten ja tavarantoimittajien tulisi tehdä yhteistyötä niin, että ravintolaan saadaan esivalmisteltuja tai kokonaan valmiiksi tehtyjä tuotteita ravintolan tarpeen mukaan. Ravintolat ostaisivat tuotteen valmiina ja näin säästettäisiin työvoimakuluissa. Toiminnassa voitaisiin keskittyä asiakkaille tärkeisiin asioihin, kuten asiakkaiden nopeampaan parempaan palveluun tuotteiden valmistamisen sijaan. Arvot tarkoittavat eri ihmisille erilaisia asioita ja arvoja voi olla esimerkiksi trendit, paikallisuus, ruoan alkuperä, hinta ja laatu (Gazdziak 2012.)

Ruukin Krouvissa käytetään vähän puolivalmisteita tai muita esivalmisteltuja tuotteita. Hinnan, laadun ja saatavuuden ollessa kohdallaan ravintolassa voitaisiin hyödyntää esivalmisteltuja tuotteita. Hyvä valmiina ostettava elintarvike on esimerkiksi ulkotilausten kakku. Tuotteet voidaan räätälöidä ravintolan ja asiakkaan toivomusten mukaan erilaisiksi, kuin kakut, joita toimitetaan muille leipomon asiakkaille. Tarpeen mukaan kakun viimeistelyn voi hoitaa ravintolan henkilökunta. Ruukin Krouvissa tehokkuutta voi parantaa ostamalla valmiita tuotteita suoraan tavarantoimittajalta. Keittiön tehokkuus kasvaa kun esivalmistuksessa ei tarvita niin paljon työaikaa ja tuotteet voidaan valmistaa asiakkaille entistä nopeammin

3.4 Palkka- ja myyntikatteen budjetointi ravintola Ruukin Krouvissa

Budjetti on tietyn kauden tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma. Budjetti eli talousarvio sisältää euromääräiset arviot suunnittelukauden toiminnasta syntyvistä tuotoista ja kustannuksista. Budjetti on tavoite, joka pyritään toteuttamaan aktiivisin toimenpitein. Toiminnan myötä seurataan toteutunutta tulosta, ja tavoitteeseen pääsemiseksi saatetaan joutua tarkistamaan suunnitelmia. (Tomperi 2010, 109.)

Tuloksellisen toiminnan saavuttamiseksi tarvitaan suunnittelua, seurantaa ja tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Budjetti on euromääräisen tavoitelaskelman muotoon laadittu toimintasuunnitelma tilikaudelle tai muulle ajanjaksolle (Heikkilä & Saranpää 2013, 101.) Kannattavan liiketoiminnan saavuttaminen on vaikeaa ilman tavoitteita ja suunnitelmallisuutta. Tomperin (2010, 51) mukaan pienessä yrityksessä johto voi yksin laatia budjetit. Henkilöstö sitoutuu paremmin asetettuihin tavoitteisiin, jos se saa olla mukana tekemässä budjettia.

Itäluoman mukaan ravintola Ruukin Krouviin ei ole tehty mitään budjettia. Tavaroiden tilaaminen perustuu henkilöiden arvioon, lähinnä yrittäjän, tulevista myynneistä. Pohjana ovat tilauskirjan varaukset ja aikaisemmat kokemukset asiakasmääristä. Kassakoneen raportit sisältävät tiedot vuoden 2014 alusta alkaen.

Ravintolassa seurataan kassapainereportteja ja ruuhkahuippuja satunnaisesti, sekä henkilökunnan määrää suhteessa myyntiin. Ruukin Krouvissa ei ole asetettu tavoitteita myynnin, liikevaihdon tai työtehojen osalta, joten työntekijöiden on vaikea tietää, mihin pyritään. Työntekijöillä on tarve viihtyä ja tuntea onnistumista tehdystä työstä ja tavoitteiden saavuttamisen eteen ollaan valmiina ponnistelemaan hieman enemmän. Tavoitteiden saavuttaminen luo työntekijöille onnistumisen iloa ja luo hyvää fiilistä koko työyhteisöön.

3.5 Raaka-aine ja tarvikekäyttö ravintola Ruukin Krouvissa

Aine- ja tarvikekäyttö muodostuu myytävien tuotteiden valmistusta varten hankituista raaka-aineista, myytävien valmiiden tuotteiden ostoista ja varaston muutoksesta. Raaka-ainekulut ovat ravitsemismyynnin eriin kohdistuvia ostoja: mm. alkoholi, olut- ja elintarvikeostoja. Raaka-ainekulut ovat kannattavuuden hallinnan näkökulmasta eräs merkittävimmistä yksittäisistä kulueristä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 43.) Ainekäyttöprosenttia olisi mahdollista pienentää usealla prosenttiyksiköllä laskemalla annosten ja ulkotilaukset hinnat annoskorttien avulla, hävikkiä pienentämällä ja paremmalla suunnittelulla ja ennakoinnilla. Ainekäytön pienentäminen parantaa yrityksen myyntikatetta.

Raaka-aineiden ja tarvikkeiden aiheuttamat kulut ovat muuttuvia kuluja eli liikevaihdon kasvaessa muuttuvat kulut lisääntyvät. Yritys pyrkii mahdollisimman pieneen raaka-aine- ja tarvikekulujen määrään liikevaihdosta tuotteiden laatua vaarantamatta. Raaka-aine- ja tarvikekuluja voi vähentää suunnittelulla, huolellisella varastoinnilla ja edullisilla ostoilla. (Miettinen & Santala 2003, 159.) Ruukin krouvin osalta tulee huomioida se, että ravintola on avoinna koko vuoden myös viikonloppuisin ja tavaraa tulee olla varastossa niin paljon, ettei tavarahan puuttumisen takia jää myyntiä tekemättä. Viikonloppuisin ja kesäisin kun on paljon asiakkaita, tulisi pystyä saavuttamaan riittävän hyvä tuotto kattamaan myös huonimpien aikojen mahdollinen tappiollinen toiminta.

Toteutunut ainekäyttö saadaan laskemalla yhteen kuukauden ostot ja alkuvarasto, sekä vähentämällä luvusta loppuvarasto (kuvio 1). Ravintolan myyntikatelaskelmassa alku- ja loppuvaraston erotus on varaston muutosta. Varaston vähennys lisää raaka-ainekäyttöä ja varaston lisäys vähentää ainekäyttöä. Inventoimalla saadaan selville ravintolan varas-

ton arvot kuukauden lopulla. Inventoinnilla tarkoitetaan raaka-aineiden ja tavaroiden määrän selvittämistä laskemalla. Eroja varastokirjanpidon ja todellisten lukujen välille voi aiheutua esimerkiksi lasku- ja laatuvirheistä, varkauksista ja hävikeistä. Eroja syntyy myös inhimillisten virheiden seurauksena ja siitä, etteivät hinnat ole ajan tasalla. (Rosendahl 1994, 99.) Ravintola Ruukin Krouvin inventaariopohjat on tehty tuoteryhmittäin. Laskemalla saman tuoteryhmän tuotteet yhteen saadaan tuoteryhmän varaston arvo euromääräisenä. Pääryhmät lasketaan erikseen ja pääryhmäkohtainen ainekäyttöprosentti saadaan laskemalla ainekäytön osuus suhteessa pääryhmäkohtaiseen liikevaihtoon. Inventoinnin tarkoituksena on pitää ainekäyttö suunnitelman mukaisena ja varmistaa tältä osin yrityksen kannattava toiminta. Ravintoloissa inventoidaan yleensä kerran kuukaudessa.

Inventaarion tekeminen tulee jakaa kaikkien työntekijöiden kesken. Näin ei kuormiteta liikaa yhtä henkilöä ja saadaan henkilökunta sitoutettua varaston seurantaan paremmin. Varastoille on hyvä nimetä vastuuhenkilöt, jotka pitävät varastot järjestyksessä ja tarkastavat tavarankunnon ja sitä olevan riittävän määrän varastossa. On hyvä, jos kaikille työntekijöille annetaan oma vastuualue. Varaston vastuuhenkilöillä tulee olla varamies hoitamaan varastoa. Näin varmistetaan varastoiden parempi valvonta ja järjestys.



KUVIO 1:Raaka-ainekäyttö (Miettinen & Santala 2003, 183.)

Gazdziakin (2012) mukaan talouskasvun hiipuminen saattaa aiheuttaa raaka-aineiden halpenemisen, mutta uskoo kuitenkin vähittäiskaupan hintojen pysyvän edelleen korkealla tasolla. Suomessa on ollut hidasta talouskasvua jo usean vuoden ajan, mutta silti elintarvikkeiden hinnat ovat kohonneet muita hintoja nopeammin. Raaka-aineiden hintojen kallistumiseen ovat vaikuttaneet satojen tuhoutumiset ja tästä johtuva raaka-aineiden kallistuminen.

Raaka-aineiden hintojen muutoksiin tulee reagoida nopeasti, etteivät kustannukset kasva liian suureksi kannattavuuden heikentyessä. Raaka-aineiden kallistumiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi korvaamalla alkuperäinen tuote vastaavalla edullisemmalla tuotteella. Jos tuotteen kallistuminen voidaan korvata edullisemmalla vastaavalla tuotteella, niin sil-

loin ei tarvitse lähteä hinnoittelemaan ruokalistoja uudelleen. Ruukin Krouvissa ruokalistas voidaan hinnoitella uudelleen pienin kustannuksin, koska ruokalistas ovat tulostettu paperille ja ovat näin helposti vaihdettavissa. Ruokalistojen vaihtokustannukset ovat Ruukin Krouvissa suurelta osin palkkakustannuksia.

3.6 Myyntikate ja myyntikateprosentti Ruukin Krouvissa

Aine- ja tarvikekäyttö muodostuu myytävien tuotteiden valmistusta varten hankituista raaka-aineista, myytävien tuotteiden ostoista ja varaston muutoksesta. Raaka-ainekulut ovat esimerkiksi alkoholi-, olut- ja elintarvikeostoja. Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta ainekäyttö (kuvio 2). Myyntikatetta seurataan usein tuoteryhmäkohtaisesti ja saadaan tietoa tuoteryhmäkohtaisesta myyntikatteesta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 43.)



KUVIO 2: Myyntikate (Andrew, Damitio & Schmidgall 2007, 121, 137; Heikkilä & Saranpää 2013, 31; Miettinen & Santala 2003, 127.)

Hävikki vaikuttaa olennaisesti myyntikatteeseen. Hävikin ollessa suurta se pienentää myyntikatetta ja hävikin ollessa vähäistä myyntikate paranee. Muut myyntikatteeseen vaikuttavat asiat, kuten annoskoon tulee olla määritellyn mukainen. Jos asiakkaille tehdään suurempia annoksia kun on laskettu, niin syntyy valmistushävikkiä. Tällöin tulee määritellä uusi annoskoko tai ohjeistaa kaikki kokit noudattamaan annoskorttiin merkittyä annoskoko. Ravintola voi määritellä hinnan suuremmalle annoskoolle ja myytävälle lisätuotteille. Mikäli isommalle annoskoolle on laskettu hinta, niin silloin ei synny hävikkiä kyseisellä tavalla.

Yrityksen tulee määritellä tavoitteet myyntikatteen osalta. Myyntikatteen laskemisen apuna käytetään annoskortteja, joilla saadaan laskettua hinta tietyn kateprosentin tai eurojen mukaan. Mikäli hintojen määrittelyssä ei käytetä laskentaa apuna, niin hintojen ja myyntikatteen määrittely on arvaamista. Laskennan avulla saadaan teoreettinen eli laskennallinen myyntikateprosentti. Laskennallinen myyntikateprosentti antaa ohjeellisen suunnan ravintolan tulevasta myyntikatteesta toimittaessa sovittujen sääntöjen mukaan.

Heikkilän ja Viljasen (2000, 219) mukaan myyntikateprosentti osoittaa, kuinka suuri prosentuaalinen osuus liikevaihdosta jää yli muuttuvien kustannusten kattamaan kiinteitä kustannuksia ja tuottamaan tulosta. Myyntikateprosentti saadaan kertomalla myyntikate sadalla ja jakamalla tulo liikevaihdolla (kuvio 3). Myyntikateprosentin avulla voidaan laskea budjetin myyntikate ja ainekäyttö budjetoidun liikevaihdon avulla. Ainekäyttöprosentti saadaan ainekäyttö euroina jaettuna liikevaihdolla kerrottuna sadalla (Kuvio 3).

$$\text{ainekäyttöprosentti} = \frac{\text{ainekäyttö}}{\text{liikevaihto}} * 100\%$$

KUVIO 3:Ainekäyttöprosentti.

Myyntikateprosentti (Kuvio 4) on tärkeä tunnusluku kannattavuuden suunnittelussa ja tarkkailussa selvittäessä tuotteiden, tuoteryhmien ja tulosyksiköiden kannattavuutta. Myyntikateprosentti on myyntikate prosentteina liikevaihdosta laskettuna. Myyntikate ilmoittaa tuoteryhmäkohtaisen katteen muuttuvien kustannusten jälkeen. (Selander & Valli 2007, 63–64.)

$$\text{Myyntikateprosentti} = \frac{100 * \text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}}$$

KUVIO 4:Myyntikateprosentti (Heikkilä & Viljanen 2000, 219.)

Voidaan määritellä teoreettinen (laskennallinen) myyntikateprosentti, ja näin saadaan laskennallinen myyntikate päivän osalta (kuvio 5). Laskennallista myyntikateprosenttia käytetään ennustettaessa tulevaa myyntikatteen määrää päivässä.



KUVIO 5:Laskennallinen myyntikate päivässä.

Kuukauden liikevaihdosta vähennetään ainekäyttö, ja saadaan selville euromääräinen myyntikate. Myyntikateprosentti saadaan jakamalla myyntikate liikevaihdolla ja kertomalla sadalla. Mikäli on määritelty ruoan kateprosentti ja on eroja suunnitellun ja toteutuman välillä, niin voidaan etsiä syitä eroihin. Syitä suunnitellun ja toteutuneen myyntikateprosentin eroihin voi olla esimerkiksi muuttuneet ostohinnat, hävikki tai väärä annoskoko. Voi olla myös muitakin syitä.

Suunnitellun ja toteutuneen myyntikatteen eroja selvittäessä voidaan tarkastella annoskohtaista hävikkiä. Tämä on helppo tapa mitata myyntikatetta, mutta ei kerro kuin yhden annoksen toteutuneen myyntikatteen. Annoksen kaikki raaka-aineet punnitaan ja lasketaan yhteen esimerkiksi annoskortti-taulukolla. Toteutunutta annoksen raaka-ainekuluja verrataan suunniteltuun raaka-ainekuluun. Annoskortti kertoo toteutuneen myyntikatteen ja myyntikateprosentin yhden annoksen osalta. Myyntikatteen ollessa tavoitellulla tasolla ei tarvitse seurata annoskohtaista myyntikatetta.

3.7 Hävikki ravintola Ruukin Krouvissa

Todellisen ja laskennallisen raaka-ainekulun eroa sanotaan hävikiksi. Hävikkiä syntyy esimerkiksi raaka-aineiden vastaanotossa, säilytyksessä, valmistuksessa, annostelussa ja sitä saattaa syntyä myös henkilökunnan epärehellisyys vuoksi. (Heikkilä & Saranpää 2013, 81.) Hävikkiä syntyy myös valmistettaessa suurempia annoksia kun on suunniteltu. Esimiehet voivat työn ohjaamisella ja näyttämällä annoskortista oikeat annoskoot vähentää valmistushävikkiä. Annoksia tulisi punnita säännöllisesti ja erityisesti silloin, kun ravintolaan tulee uusi ruokalista tai uusia kokkeja. Kokkien ohjeistus tulisi hoitaa perehdytyksen yhteydessä. Hävikkiin vaikuttaakseen ravintolan tuotannosta vastaavien henkilöiden tulisi kirjata ylös hävikkiä aiheuttaneet tapahtumat päivittäin. Juomahävikin seurannassa kirjataan ylös rikkoontuneet pullot ja ohi lasketut tuopit. Jos katteen perusteella hävikki on suurempaa kuin hävikkivihkon mukainen määrä, syntyy hävikkiä muulla tavalla. Hävikin syitä

voi etsiä tekemällä tarkempaa kirjanpitoa juomista päivittäin ja mahdollisesti löytää syitä hävikin synnylle. Kirjaamisen kautta syntyy tieto hävikin määrästä ja sen avulla voidaan pienentää hävikkiä ja parantaa myyntikatetta. Pienistä päiväkohtaisista hävikeistä syntyy kuukausi- ja vuositasolla merkittäviä euromääräisiä menetyksiä.

Hävikki heikentää yrityksen myyntikatetta ja taloudellista tulosta. Sitä voi vähentää, kun tietää, mistä sitä tulee. Koska hävikkiä syntyy monessa eri vaiheessa ja eri tavalla, niin hävikin pienentäminen vaatii paljon pieniä toimenpiteitä tuotannon eri vaiheissa. Tuotteiden saapuessa ravintolaan tulee tarkastaa raaka-aineiden laatu ja kuormakirjassa olevan määrän vastaavan toimitettua määrää. Huonosta laadusta ja puuttuvista tuotteista tulee tehdä reklamaatio tavarantoimittajalle. Tavarantoimittaja tekee oikaisun reklamoitavista tuotteista ja varmistutaan siitä, että maksetaan vain saapuneista kunnollisista raaka-aineista.

Hävikkiä tulee pyrkiä vähentämään ja tuotteita tulee olla esivalmisteltuna kuhunkin ajankohtaan optimimäärä. Menekin ollessa suurempaa esivalmistetut määrät ovat suurempia kuin hiljaisena aikana. Varaston koolla suhteessa myyntiin on suora vaikutus hävikkiin sillä hidas varastonkierto synnyttää varastohävikkiä tavarantoimittajan johdosta. Hävikkiä voidaan vähentää Ruukin Krouvissa varastonkieroa parantamalla ja varastojen suunnittelulla.

3.8 Varaston kiertonopeus ja kiertoaika Ruukin Krouvissa

Varaston kiertonopeus vaikuttaa merkittävästi kannattavuuteen. Se osoittaa, kuinka nopeasti tuotteet liikkuvat varastosta asiakkaalle. Varaston kiertonopeus vaikuttaa samalla tavalla kaikissa yrityksissä alasta riippumatta, joissa pääomaa sitoutuu vaihto-omaisuuteen. (Viikkumaa 2010, 239.) Rosendahlin mukaan (1994, 96) varaston kiertonopeutta voidaan parantaa kasvattamalla myyntiä varaston arvon pysyessä samana tai alentamalla varastonarvoa, myynnin pysyessä ennallaan. Mitä nopeammin varasto vaihtuu, sitä nopeammin saadaan raha käyttöön ja varastoon sitoutuu vähemmän pääomia. Varaston kiertonopeuden hidastuminen vaikuttaa kannattavuuteen ja maksuvalmius heikkenee rahan ollessa kiinni varastossa, vaikka rahaa tarvittaisiin esimerkiksi laskujen hoitoon. Varastoon sitoutuvan rahan määrään voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota hitaasti kiertäviin tavaroihin. Vähän myytäviä tuotteita tulee seurata, jotta varaston arvo ei kasva ja varaston kierto hidastu. Karsimalla varastossa olevia nimekkeiden määrää voidaan varaston arvoa pienentää. (Tomperi 2013, 98–102). Varaston kiertonopeutta parantamalla voidaan parantaa yrityksen myyntikatetta varastohävikin vähenemisen kautta. Hyvä kiertonopeus pienentää varastointiaikoja ja näin ollen varastossa olevat tuotteet tulevat nopeammin käyttöön. Va-

raston kiertonopeus on erittäin tärkeä helposti pilaantuvilla elintarvikkeilla. Varaston kiertonopeus saadaan jakamalla toteutunut ainekäyttö keskimääräisellä varaston arvolla (kuvio 6). Ruukin Krouvissa varastonarvot ovat kesällä paljon suuremmat, kuin hiljaisina aikoina. Optimaalinen varastonarvo tulee laskea kuukausikohtaisesti, koska vuositasolla varastonarvoissa on suuret vaihtelut. Ruukin Krouvissa ainekäyttö heinäkuussa on noin 51 000 euroa ja keskimääräinen varastonarvo noin 7000 euroa. $51\,000 / 7000 = 7,3$, eli varasto vaihtuu Ruukin Krouvissa 6,4 kertaa kuukaudessa. Maaliskuussa Ruukin Krouvin ainekäyttö on noin 7500 euroa ja varastonarvo noin 1000 euroa. Samalla kaavalla laske- malla varasto vaihtuu maaliskuussa noin 7,5 kertaa. Ainekäyttöprosentiksi on arvioitu 47,7 prosenttia liikevaihdosta ja varastonarvo on tekijän arvio varaston arvosta. Liikevaihdon arvio perustuu vuoden 2014 toteutuneisiin liikevaihtoihin.



KUVIO 6:Varaston kiertonopeus (Andrew ym. 2007, 137; 115, Heikkilä & Saranpää 2008, 71; Miettinen & Santala 2003, 205; Rosendahl 1994, 13.)

Varaston kiertoaika lasketaan $30 /$ kiertonopeudella eli $30 / 7,3 = 4,1$ (kuvio 7). Tämä tarkoittaa sitä, että varasto myydään keskimäärin noin 4,1 päivässä.



KUVIO 7:Varastointiaika (Heikkilä & Saranpää 2008, 71; Rosendahl 1994, 13.)

Ruukin Krouvissa varastoihin tulisi tehdä hyllykartat, sillä se nopeuttaa tavaroiden hakemista varastosta ja helpottaa tavaroiden tilaamista. Tuotepuutteet vähenevät ja tuotteen loppumisen huomaa helpommin tavaroiden ollessa nimetyssä paikassa. Varaston seurann-

ta, tavaran kierto ja pilaantumisesta johtuva varastohävikki pienenee varaston suunnittelun avulla.

Ruukin Krouvissa hävikin seurannan ja varaston järjestelmän kehittämiseksi parasta aikaa on syksyn, talven ja alkukevään aika. Liiketoiminta on rauhallisempaa ja on mahdollista tehdä päivittäin pieniä asioita esimerkiksi seurannan osalta. Kesällä toiminnan ollessa kiireistä järjestelmien tulisi olla normaalia rutiinia.

Ruukin Krouvissa lounasruokien hävikkiä voidaan vähentää paremmalla ennustamisella asiakasmäärien osalta. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi edellisen vuoden liikevaihtoa ja sen perusteella arvioida tulevia asiakasmääriä päiväkohtaisesti. Ennustamista lounasruokien osalta voidaan parantaa ottamalla erikseen myytyjen lounaiden määrä päivä tai kuukausikohtaisesti. Juhlapäivät ja muut tapahtumat tulee arvioida aina erikseen. Asiakasmäärät tulee pyrkiä ennustamaan tarkkaan, jotta ruokaa valmistetaan oikea määrä päivän tarpeeksi.

3.9 Ruoan Varastointi Ruukin Krouvissa

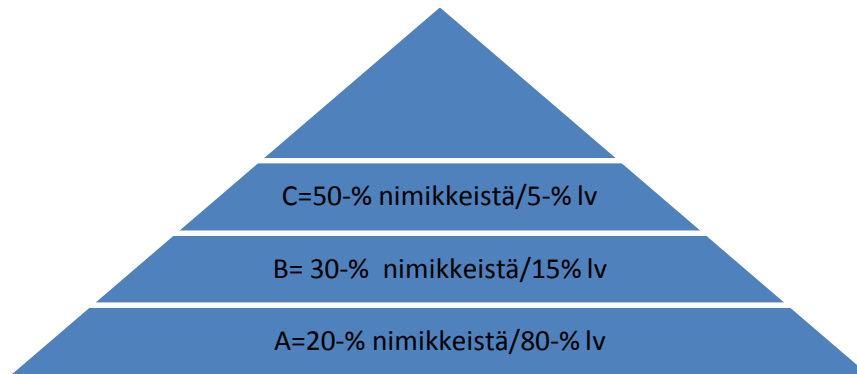
Varasto tarkoittaa tilaa, missä säilytetään valmistuksessa tai asiakaspalvelussa tarvittavia hyödykkeitä. Taloudellisessa kielenkäytössä varasto rinnastetaan vaihto-omaisuuteen. Varastolla tarkoitetaan yrityksen koko vaihto-omaisuutta riippumatta siitä, missä sitä fyysisesti säilytetään tai missä kohdassa arvoketjua se kulloinkin sattuu olemaan. (Sakki 2003, 73.)

Ravintolan varastot ovat ruokaa, juomaa, mausteita, pakasteita, tuoretuotteita, kertakäyttötarvikkeita ja muuta ravintolassa tarvittavaa tavaraa. Säilytyksen ja säilyvyyden osalta ravintolan varastoivat tuotteet asettavat omat haasteensa, sillä tuoretuotteiden säilyvyysajat ovat yleensä vain muutamia päiviä. Ravintolan varastoon tulee kiinnittää erityistä huomiota tavaran riittävyden ja toisaalta tavaran säilyvyyden osalta.

Varastoinnin yleisenä tehtävänä pidetään vaihteluiden tasaamista raaka-ainetoimitusten, valmistuksen, jakelun ja kulutuksen välillä. Ostotoiminta ja varastointi liittyvät olennaisilta osilta toisiinsa ja tulee pyrkiä lyhyisiin varastoaikoihin varastoon sidotun pääoman minimoimiseksi. (Heikkilä & Viljanen 2000, 161–162.)

Varastossa olevat tuotteet tulee nimetä kulutuksen mukaiseen järjestykseen ABC-analyysin avulla (kuvio 8). Määräävänä tekijänä on euromääräinen kulutus. ABC-analyysin mukaan 20 prosenttia varastonimikkeistä tuo 80 prosenttia varastomyynnistä. Tätä ryhmää kutsutaan A-ryhmän tuotteiksi. B-ryhmään lasketaan kuuluvaksi 30 prosent-

tia nimikkeistä, mutta niiden kokonaiskulutus on enintään 15 prosenttia. C-ryhmään kuuluu 50 prosenttia nimikkeistä, mutta kokonaiskulutus on enintään 5 prosenttia. Kun varaston arvoa alennetaan, niin ensin tulisi tehdä ABC-analyysi varaston tuotteiden osalta. Näin varmistetaan siitä, että tehdään oikeita ratkaisuja ja keskitytään olennaiseen. (Rosendahl 1994, 4-6.)



KUVIO 8:ABC-analyysi (Rosendahl 1994, 4-5).

Ruukin Krouvissa varastot ja varastointimäärät ovat niin pieniä, että ei ole järkevää tehdä itse tuotteista ABC-analyysiä. Tukun kautta tehdyistä ostoista saadaan pyydettäessä ABC-analyysi ostetuista tuotteista. Tukun listauksesta on hyvä tarkastella ostojen määriä ja miettiä ABC-analyysin hyödyntämistä niillä tiedoilla.

Varaston hoitoon ja varastointiin tulee kiinnittää suurempaa huomiota ravintola Ruukin Krouvissa. Ruokalistan suunnitteleminen tuotenimikkeiden osalta tulee huomioida käytännöllä samaa raaka-ainetta mahdollisimman monessa annoksessa. Ei ole järkevää pitää varastossa esimerkiksi kolmea erikokoista naudan ulkofileepihviä, vaan tulee tehdä kaikki naudan ulkofileepihviä tarvitsevat annokset saman verran painavasta ulkofileepihvistä. Vähentämällä varastoitavia tuotteita voidaan parantaa tuotteiden kiertonopeutta ja vähentää varastointihävikkiä. Ruokalistasuunnittelun ja catering tilausten suunnittelulla voidaan parantaa varaston kiertonopeutta. Catering listat tulee tehdä valmiiksi mietityn raaka-ainepohjan mukaan ja listaan on hyvä laittaa hinnasto lisäksi myytävistä tuotteista, mikäli asiakas haluaa laajentaa tarjottavaa menua. Supistetut kausilistat syksyn ja talven osalta on hyvä keino vähentää pilaantumisen johtuvaa varaston arvon alentumista ja parantaa varaston kiertoa. Listat tulee suunnitella mahdollisimman vähän hävikkiä tuottavaksi.

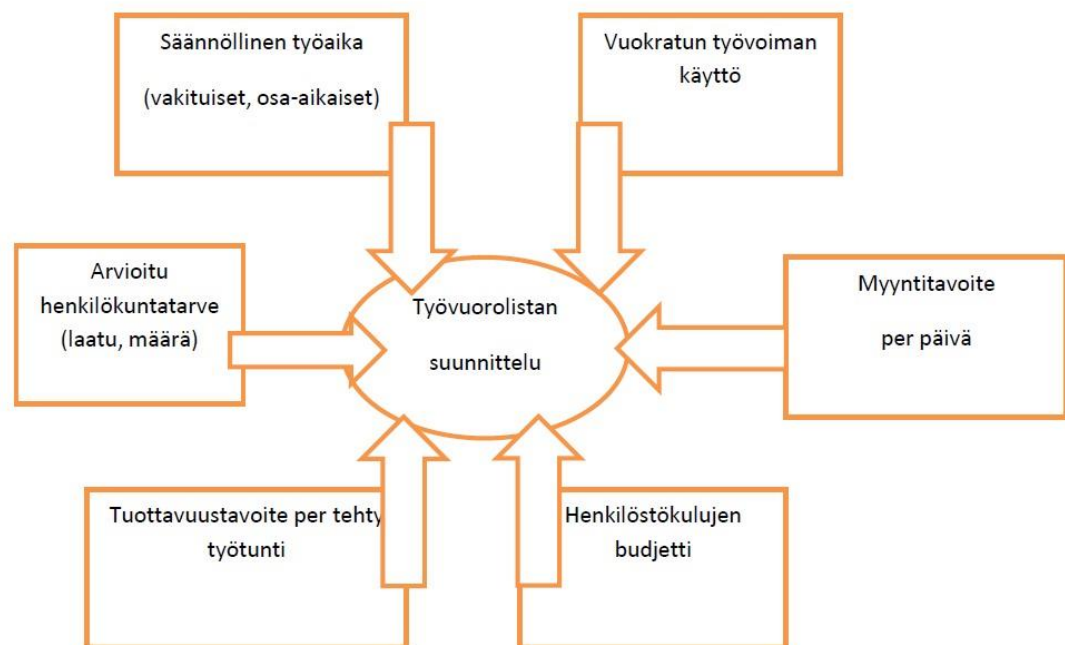
3.10 Työvoimakulut Ruukin Krouvissa

Työvoimakulut sisältävät työntekijöille maksetut palkat, lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilösivukulut sekä työvoiman vuokrauksesta aiheutuneet kulut. Henkilösivukustannuk-

sia ovat sosiaaliturvamaksut ja työeläke- ja tapaturmavakuutusmaksut. (Heikkilä & Saranpää 2008, 43; Selander & Valli 2007, 47; Tomperi 2013, 12). Andrew ym. (2007, 131) mukaan työvoimakuluihin kuuluu myös maksetut bonukset ja luontaisedut. Henkilöstösuunnittelun merkitys kannattavalle liiketoiminnalle hotelli- ja ravintola-alalla on merkittävä, sillä työvoimakulujen osuus hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä on 25–35 prosenttia liikevaihdosta. Riippuen yrityksen liikeideasta se voi olla suurempikin. (Heikkilä & Saranpää 2008, 93–97.) Itsepalveluravintoloissa henkilöstökulut ovat huomattavasti pienemmät, kuin esimerkiksi fine dining ravintolassa. Ruukin Krouvissa henkilöstökulut vaihtelevat vuodenajan mukaan. Sesongin ulkopuolella ravintola on avoinna vain lounasaikana ja asiakkaat hakevat ruoat itse noutopöydästä. Sesongin aikana ruoat tarjoillaan pöytään ja silloin tarvitaan enemmän henkilökuntaa kuin sesongin ulkopuolella.

3.11 Työvuorolistasuunnittelu Ruukin Krouvissa

Miettinen ja Santalan (2003,195) mukaan työvuorolistan suunnittelussa tulee huomioida henkilökunnan laatu ja määrä, säännölliset ja osa-aikaiset työntekijät, vuokratyöntekijät, myynti- ja tuottavuustavoite sekä henkilöstökulujen budjetti (kuvio 9). Lisäksi tulee huomioida työntekijöiden toiveet, lait ja asetukset, työehtosopimus työterveyslääkärin ja luottamusmiehen lausunnot.



KUVIO 9:Työvuorolistasuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä (Miettinen & Santala 2003, 195).

Ruukin Krouvissa työvuorojen suunnittelu perustuu arviointiin asiakasmääristä ja ennalta tehtyihin pöytävarauksiin. Mikäli ravintolassa tai ravintolan läheisyydessä on tapahtumia, jotka tuovat lisää asiakkaita niin työntekijöitä on enemmän. Ravintolassa seurataan myynti/tehty työtunti tehokkuuslukua, mutta ei ole asetettu tehotavoitetta tai jos on, se ei ole henkilökunnan tiedossa. Ravintolassa on kesäisin neljä kokoaikaista ja seitsemän osa-aikaista työntekijää. Osa-aikaisten työntekijöiden vuoksi työvuorojen sovittaminen tarpeen mukaan on sujuvaa. Salin vuoropäällikkö tekee työvuorolistat yhdessä yrittäjän kanssa. Henkilökunnan laatu ja määrä on arvioitu niin, että se on riittävä hyvän palvelun kannalta. Arviointi perustuu vuoropäällikön ja yrittäjän kokemukseen.

Osa-aikaisia työntekijöitä on niin paljon, että heidän avulla saadaan joustoa työaikoihin ja työvuorojen suunnitteluun. Samalla onnistuu myös työntekijöiden vapaiden pyörittäminen. Ravintolassa ei ole käytetty vuokratyövoimaa, mutta siitä olisi apua ruuhkahuippujen helpottamiseksi.

Työvuorolistat tulee suunnitella niin, että henkilökunnan ja työtuntien määrä vastaa tehtävien ja myynnin määrää. Henkilöstön käytön hallinta lähtee tuottavuuden ja työvoimakulujen hallinnasta. Työvoimakulujen ja tuotannon taloudellisuuden hallitsemiseksi on tuntien määrän lisäksi kontrolloitava henkilöstön työtunnin hintaa. Henkilökunnan tuntikustannuksiin vaikuttaa henkilöstön rakenne eli se, millaisiin palkkaryhmiin työntekijät sijoittuvat. Työehtosopimuksen mukainen palkkaryhmittely ei kerro totuutta kustannuksista, sillä markkinatilanne määrää esimerkiksi ammattitaitoisen kokin tuntipalkkatason.

Heikkilän ja Saranpään (2013, 97–98) mukaan päätoimisen työntekijän työtunnin hinta lisättyinä henkilöstösivukuluilla saadaan kuukausitason henkilöstökustannuksista jakamalla kuukausikustannus tuntipalkkakajakalla. Hotelli- ja ravintola-alalla noudatettavan työehtosopimuksen tuntipalkkakajaja on 159 työtuntia kuukaudessa. Käytettäessä jakajaa 159 työntekijän kuukausikustannus ei sisällä tehtyjä ylityötunteja. Työtuntien määrä voi vaihdella jonkin verran kuukausittain. Työtunnin hintana tarjouslaskennassa on viisasta käyttää kustannuslaskelman osoittamaa suoraa työtunnin hintaa korkeampaa lukua. Näin vaudutaan mahdollisiin kuluylityksiin.

Ravintola Ruukin Krouvissa catering tilausten henkilökunnan työtunnit tulisi laskuttaa erikseen. Nykyään kaikki työtunnit sisältyvät asiakkaalta laskutettavaan tilaisuuden hintaan. Kun tilavuokrat, henkilöstön palkat, somisteet ja ruoka olisi kaikki laskutettu erikseen, niin asiakas näkisi mistä kokonaissumma muodostuu. Tilaisuuden kokonaissumma on myös helpompi perustella, kun asiakas näkee, mistä se muodostuu. Kun kaikki kustannukset huomioidaan tarjouslaskennassa, voidaan olettaa yrityksen saavan katetuoton mukaisen

korvauksen tilauksen hoidosta. Ellei kaikkia tilaisuuden kuluja huomioida tarjouslaskennassa, voi hyvältäkin tuntuva tarjous olla tappiollinen tai huonosti kannattava yritykselle. Hinnoittelussa tulee huomioida muiden toimijoiden hinnat ja paikallinen kilpailutilanne. Kaikkia tilaisuuksia ei kannata ottaa hoitaakseen riippuen esimerkiksi samana aikana olevista muista tilaisuuksista. Tilaisuuden kustannukset voivat muodostua liian kovaksi esimerkiksi jos yritys joutuu tekemään tilaukset ylityötuntien avulla.

Työvoimakulujen määrään vaikutetaan tuntihinnan lisäksi teetetävien tuntien määrällä. Työtuntien määrään vaikuttaa yrityksen liikeidea, palvelu- ja tuoterakenne, aukioloajat, työn organisointi, työtilojen toimivuus, ammattitaito, työn tehokkuus, työmotivaatio ja tiimityön onnistuminen. Johtamisella on suuri merkitys työvoimakulujen muodostumiselle ja esimiesten on ymmärrettävä henkilöstön vaikutus tuloksen muodostumiseen. Motivoimalla on mahdollista hyödyntää henkilöstöresursseja esimerkiksi tehokkuustavoitteiden saavuttamiseksi. On arvioitava henkilöstön hinta-laatusuhdetta samalla tavoin kuin hankittavien raaka-aineiden. Halvin työntekijä ei välttämättä tuloksen tekemisen näkökulmasta ole paras vaihtoehto. Työehtosopimuksen säännösten ja työvuorolistasuunnittelun tekniikan osaaminen on tärkeää työtuntisuunnittelun onnistumiselle. Työvuorolistasuunnitteluohjelmat helpottavat työvuorolistojen tekemistä, mutta, eivät vie esimieheltä vastuuta ja velvollisuutta ymmärtää liikeideansa erityispiirteitä. Esimiehen on hallittava liiketoimintansa kyttäkseen hyvin hallitsemaan työvoimakuluja. (Heikkilä & Saranpää 2013, 98–99.)

Heikkilän ja Saranpään (2013, 99) mukaan työtuntien määrän hallinnassa käytetään tilapäisiä osa-aikaisia työntekijöitä ja vuokratyövoimaa. Näiden avulla esimies kykenee tasoittamaan myyntihuippujen välisiä eroja ja varmistamaan, että henkilöstön määrä vastaa myyntitilanteen mukaista tarvetta. Mikäli ei ole käytettävissä tilapäistä työvoimaa, joudutaan maksamaan henkilökunnalle ylityökorvauksia. Ylityökorvaukset voivat viedä huomattavan osan päivän tuotosta pois yrittäjältä. Tulee harkita myös tarkoin, jos catering tilaukset joudutaan järjestämään niin, että henkilöstölle maksetaan ylityökorvauksia. Tällaisissa tapauksissa tilaisuuden tuotto ei ole lasketulla tasolla.

Jos ylityökorvaukset kasvavat, henkilöstömäärä ei ole kohdallaan tai poissaolot ovat hallitsemattomia (Eräsalo 2008, 74). Tällöin kannattaa harkita lisätyövoiman hankkimista yritykseen.

Eräsalon (2008, 22) mukaan henkilöstösuunnitelman avulla henkilöstövahvuus sovitetaan sen hetkisiin tarpeisiin. On tarkasteltava henkilöstön määrää eri aikatahtäyksillä, tekemällä suunnitelma jakso-, päivä- ja tuntikohtaisesti. Lähtökohtana on työn määrä sekä siinä vaadittava osaaminen.

Eräsalon (2008, 22) mukaan henkilöstötarpeen määrittelemiseksi tietoa saadaan kassaportteista, seurantalastoista ja asiakastutkimuksista, sekä toimintaa ja asiakaskäyttämistä havainnoimalla ja analysoimalla. Työvoimatarpeen laskemiseksi voidaan tarkastella, miten myynti vaihtelee päivittäin ja mikä on asiakastiheys eri aikoina. Voidaan tarkastella asiakaskäyttämistä, kuten millaisia asiakkaita käy eri päivinä ja aikoina, mitä ja miten paljon he ostavat ja paljonko tarvitsevat apua ja palvelua. Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa lisäksi mitä muuta työtä samaan aikaan yrityksessä on ja paljonko aikaa tähän kuluu. Tavarantoimituspäivä tai tilauksen esivalmistelu vaikuttavat työvoiman tarpeeseen. Työaikasuunnittelulla turvataan oikea määrä henkilöstöä oikeaan aikaan oikealle paikalle, ja pystytään toteuttamaan yrityksen toiminnalliset tavoitteet. Näin turvataan tehokkaat työtunnit ja työntekijöiden tasainen kuormitus ja jaksaminen.

Eräsalon (2008, 70) mukaan suunniteltaessa toimintaa ja tarvittavia henkilöstömääriä, on hyvä pohtia kahta asiaa:

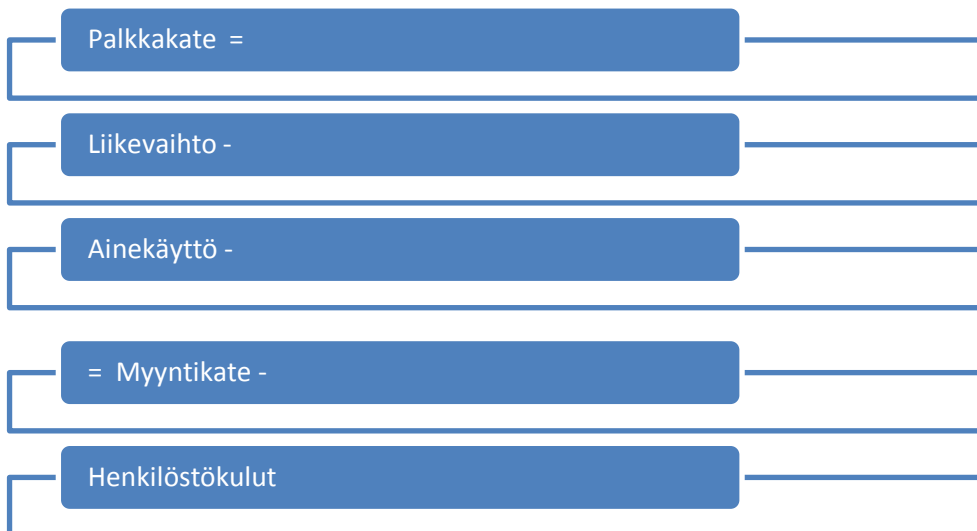
1. Miten yrityksen tulee organisoida toimintansa, jotta se, mistä asiakas maksaa, on kaiken keskipiste?
2. Miten yrityksen toiminta tulee organisoida, jotta se, mistä yritys maksaa työntekijöille, voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla?

Ottamalla asiakaslähtöisen toimintatavan yrityksen tavoitteeksi voidaan keskittyä asiakkaan kannalta tärkeisiin asioihin yrityksen toiminnassa. Yritykset vannovat asiakaslähtöisyyden nimiin ja asiakaslähtöisyys on kirjattu usean palveluyrityksen arvoksi. Yrityksen tarjoaman palvelun tulee vastata asiakkaan odotuksia ja sitä toteuttamassa tulee olla riittävä määrä osaavaa henkilöstöä kussakin palvelutilanteessa.

Kassapainereporttia voidaan käyttää apuna suunniteltaessa työvoiman tarvetta kuhunkin tilanteeseen. Raportissa on toteutuneet myynnit tunneittain ja sen avulla voi seurata myyntitehoja aukiolotunneittain. Tämän avulla voidaan ennakoida viikonlopun asiakasvirtaa kellonaikojen mukaan. Työvoiman tehonseurantaa mitataan liikevaihto/tehty työtunti tai myynti/tehty työtunti mittarilla. Ruokin Krouvin käsikirjassa työvoiman tehokkuuden mittarina käytetään liikevaihto/tehty työtunti.

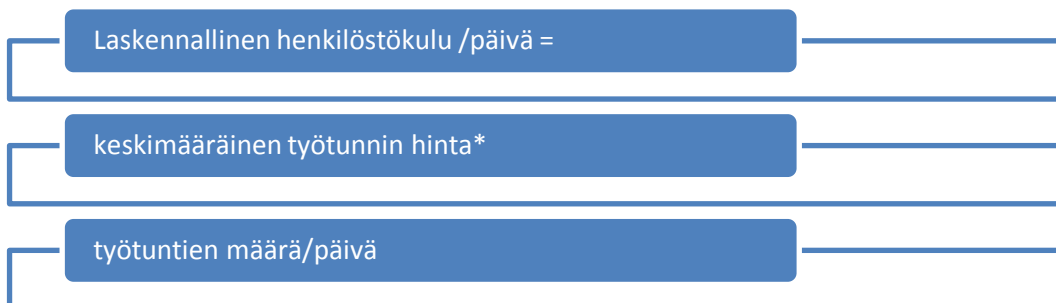
3.12 Palkkakate ravintola-alalla

Palkkakate kuvaa alan kahden tärkeimmän toiminnallisen liiketoiminnan kuluerän, raaka-aineiden ja työvoimakulujen jälkeistä katetta, jolla muut lyhytvaikutteiset liiketoiminnan kulut sekä poistot, korot ja verot on katettava (kuvio 10). Palkkakate on tärkeä kuluerä vertaillaessa eri tuotantotapojen kannattavuutta. Valitaanko käsittelemättömät vai esikäsitellyt raaka-aineet. (Heikkilä & Saranpää 2013, 30.)



KUVIO 10:Palkkakate (Heikkilä & Saranpää 2013, 30; Selander & Valli 2007, 63–64.)

Päivätasolla keskimääräinen työtunnin hinta voidaan määritellä laskemalla keskiarvo työntekijöiden keskimääräisestä tunti hinnasta. Keskimääräisen työtunnin hintaa voidaan käyttää apuna laskettaessa päiväkohtaisia henkilöstökuluja. Taulukkoa (kuvio 11) voidaan käyttää apuna laskettaessa ulkotilauksen laskutettavaa työtunnin hintaa asiakkaalta. Tällöin tulee laskea ja laskuttaa tilauksen hoitoon käytettyjen työtuntien määrä.



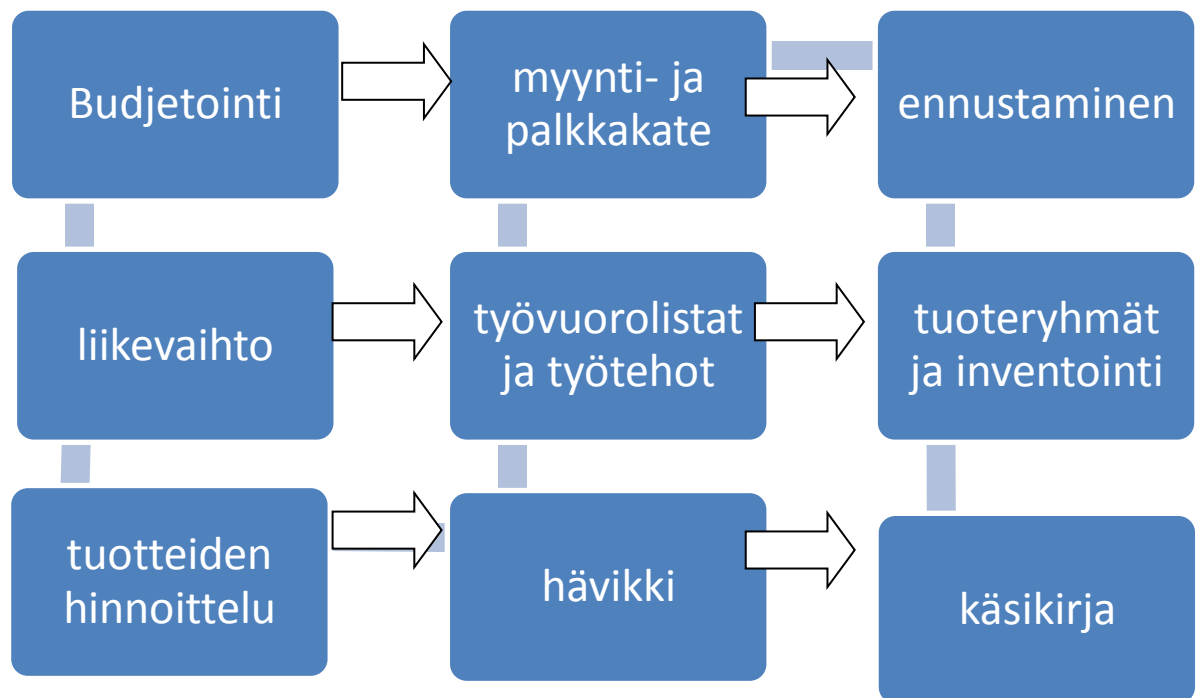
KUVIO 11:Laskennallinen henkilöstökulu/päivä.

4 Operatiivisen kannattavuuden suunnittelu ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa

Selanderin ja Vallin (2007, 15) mukaan yrityksen toiminta koostuu useista prosesseista, eli toimintaketjuista. Prosesseja voidaan tehdä eri työvaiheista, mutta tämä prosessi kuvaa mittareiden kehittämiseen liittyvää toimintaketjua.

Ravintolan jatkuvuuden ja toiminnan turvaamiseksi tulee luoda taloudellinen suunnitelma ja keinot, joilla se toteutetaan. Ennen kuin voidaan lähteä mittaamaan, niin tulee selvittää asiat joita halutaan mitata. Mittareiden perusteella voidaan asettaa taloudellisia tavoitteita. Käsikirjassa on kerrottu tavoitteista ja keinot niiden saavuttamiseksi.

Tämän työn osalta mittaaminen lähtee liikevaihdosta ja tiettyjen kaavojen avulla lasketaan muita seurattavia lukuja. Prosessikaaviossa (kuvio 12) on selvitetty opinnäytetyöhön liittyvät toimintaketjut ja niihin liittyvät asiat. Budjetti tehdään liikevaihdon avulla. Budjettia tehtäessä on määritettävä myynti- ja palkkakate. Liikevaihdon ja tavoitellun työtehon avulla saadaan työtuntien määrät, ja näillä tiedoilla suunnitellaan työvuorolistat. Ruokalistat, tuotteiden hinnoittelu ja hävikki vaikuttavat kaikki myynti- ja palkkakatteeseen. Käsikirjassa on selitetty miten mittareita voidaan hyödyntää Ruukin Krouvissa ja siellä on selkeät ohjeet ja vastualueet taulukoiden täyttämiseen. Mittareiden avulla voidaan suunnitella ravintolan kannattavaa toimintaa.



KUVIO 12: Prosessikaavio tarkoituksenmukaisten mittareiden kehittämiseen ravintola Ruukin Krouviin.

Operatiivisen kannattavuuden suunnittelun ja seurannan mahdollistamiseksi tulee tehdä muutoksia ravintolan järjestelmiin ja toimintatapoihin.

4.1 Tuoteryhmäkohtainen seuranta ravintola Ruukin Krouvissa

Ennen kuin tuoteryhmäkohtainen seurantajärjestelmä voidaan ottaa käyttöön, tulee määrittellä seurattavat tuoteryhmät. Tuoteryhmien määrittely tehdään kassakoneella niin, että myytävät tuotteet kirjautuvat oikean tuoteryhmään myydessä tuotteet asiakkaille. Seuratavat tuoteryhmät voivat olla esimerkiksi ruoka, alkoholi, olut, vesi, tupakka ja muut tuotot. Ostoissa ja myynneissä tuoteryhmät tehdään samalla tavalla. Tuotteita joita ei myydä, esimerkiksi siivoustarvikkeet voidaan kirjata ostoihin omalle tilille. Tuoteryhmien muodostamisen jälkeen saadaan selville tuoteryhmäkohtaiset ostot ja myynnit. Tuoteryhmäkohtaisen seurannan aloittamisesta ja järjestelyistä tulee sopia yhdessä tilitoimiston kanssa. Toimitustukkujen ostot kirjataan ruokaan, alkoholiin, tupakkaan, vesiin ja muihin ostoihin esimerkiksi siivousaineisiin. Mikäli on epäselvyyttä kirjattavista asioista, niin asiat tulee selvittää tilitoimiston kanssa. Ravintolan tuotteet on pääsääntöisesti ryhmitelty oikein, mutta myytävien tuotteiden kirjautuminen oikeille tileille on tarkastettava taustakoneelta kassaraporteista. Tämä varmistaa oikean tiedon saamisen kassaraporteista.

Tuotteet inventoidaan kuukauden lopussa tuoteryhmäkohtaisesti. Tuoteryhmäkohtainen ainekäyttö saadaan laskemalla alkuvarasto + ostot - loppuvarasto tuoteryhmittäin. Ostohinnat merkitään taulukkoon ilman arvonlisäveroa. Tuotteet kirjataan Excel-pohjaiseen taulukkoon, joka laskee tuotteiden hinnat. Tämä pienentää inhimillisten virheiden määrää varastonlaskennassa. Inventaariotaulukkoa muokataan tarpeen mukaan ja sen tulee olla selkeä ja helppokäyttöinen. Jokaisella tuoteryhmällä on oma inventaariolomake, johon tuotteet merkitään. Tuoteryhmällä voi olla useampikin inventaariolomake, jos se helpottaa varastojen laskemista. Tällöin tulee laskea saman tuoteryhmän inventaariolomakkeiden summat yhteen.

Ravintolasta lähetetään tilitoimistoon varastonarvolaskelmat ja myyntiraportit heti kun ne on laskettu. Palkkatiedot toimitetaan tilitoimistoon kuten aiemminkin palkkojen maksua varten. Tilitoimisto koostaa pääryhmäkohtaisen myynti- ja palkkakateraportin kuukauden osalta.

4.2 Ruokatuotteen suunnittelu ja hinnoittelu ravintola Ruukin Krouvissa

Halutun myyntikatteen saavuttamiseksi tulee kaikille myytävillä tuotteilla laskea myyntihinta. Ruokalistan tuotteille lasketaan esimerkiksi 70-prosentin kate annoskorteilla. Annokset koevalmistetaan ja tehdään mahdolliset muutokset. Annokset vakioidaan ja otetaan kuva annoskorttia varten. Ravintolan ruokalistan tuotteille lasketaan myyntihinta annoskorttien avulla. Alkoholiille, oluelle, tupakalle ja vesille lasketaan hinnat myyntikateprosentin tai euromääräisen myyntikatteen mukaan. Kalliimmilla viineillä kate voi olla euromääräinen, koska kateprosentin mukainen hinta voi pitää viinin menekin alhaisena. Kalliimmasta viinistä saa kuitenkin enemmän euroja kuin halvemmasta viinistä. Lounasruoille lasketaan esimerkiksi 55-prosentin kate. Erytystä huomiota kiinnitetään hävikin minimoimiseen. Lounasruoissa seurataan pääraaka-aineiden päiväkohtaista hävikkiä punnitsemalla pois heitettävät tuotteet. Hävikin ollessa suurta, tarkistetaan lounaan valmistusmääriä.

Ruukin Krouvissa on kesällä häitä ja muita juhlia melkein joka viikko ja niihin tulisi varautua ennakkoon suunnittelemalla menut tilaisuuksiin. Teijon kansallispuisto tuo luultavasti lisää asiakkaita Ruukin Krouviin kesän 2015 aikana. Tekemällä kolme erilaista buffet kokonaisuutta eri hintaluokkiin asiakkailta olisi mahdollista valita sopiva lista omaan tilaisuuteen. Listat olisi hyvä laittaa myös Ruukin Krouvin nettisivuille. Buffet tilaisuuksiin olisi hyvä määritellä myös ryhmän minimikoko, esimerkiksi 20-henkilöä. Lautasannoksina myytäviä menuja suunnitellaan kolme kappaletta eri hintaluokkiin. Ruoille lasketaan hinnat annoskorttien avulla sovitun kateprosentin mukaan. Ulosmeneviin tilauksiin lisätään henkilökunnan työtuntien hinta kerrottuna määrällä. Ulkotilaukset on mahdollista ostaa ilman henkilökuntaa, jolloin tilattavat tuotteet toimitetaan sovittuun paikkaan. Ulkotilauksen tilavuokrat, somisteet ja orkesteri laskutetaan erikseen.

4.3 Liikevaihdon ennustaminen ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa

Ennusteiden tarkoituksena on, että tuotannossa varaudutaan valmistamaan asiakkaiden haluamia tuotteita. Ennusteet voidaan jakaa päättelyyn perustuviin menetelmiin ja tilastollisiin menetelmiin. Ennusteilla on seuraavia perusominaisuuksia: Ennusteet on aina virheellisiä ja ennusteisiin tulisi sisällyttää virhearvio. Lähitulevaisuutta koskeva ennuste on aina tarkempi kuin kauas ulottuva ennuste ja on turha ennustaa asioita, jotka pystytään laskemaan. Tiedostamalla ennusteen virheellisyydet parannetaan niiden laatua (Rosendahl 1994, 107.)

Tämän työn osalta liikevaihdon ennustaminen perustuu edellisen vuoden, viikon ja päivän toteutumisiin. Vertaamalla näitä toteutumia päästään arvioinnissa parempaan tulokseen,

kuin vertaamalla vain yhtä toteutunutta lukua. Ennusteessa tulee huomioida muut liikevaihtoon vaikuttavat tekijät kuten juhlapäivät tai paikalliset tapahtumat. Mitä paremmin ennusteet toteutuvat, niin sitä paremmin saavutetaan tulostavoitteet ja pystytään vastaamaan myös asiakkaitten palveluun vaaditulla tavalla.

4.4 Työvoimankäytön suunnittelu ravintola Ruukin Krouvissa

Työvuorolistat tulee suunnitella budjetoidun liikevaihdon ja tehotavoitteen mukaan. Liikevaihdon muuttuessa tulee huomioida muutos työtehojen osalta lisäämällä tai vähentämällä työtunteja. Hiljaisena aikana työtehot ovat pienempiä kuin kesällä toiminnan ollessa vilkasta. Silloin budjetoitu liikevaihto per tehty työtunti 50€, koska korkeammaksi budjetoitua tehotavoitetta on vaikea saavuttaa ilman suuria markkinointitoimenpiteitä. Budjetit tulee tehdä tasolla, joka on mahdollista saavuttaa. Liikevaihdon muuttuessa huomattavasti budjetoidusta tulee tähän reagoida nopeasti, koska silloin liikevaihdon perusteella suunniteltu työteho muuttuu Hiljasena aikana päiväkohtainen liikevaihto saattaa olla liian pieni yhden henkilön työtunneille asetettujen tehotavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin tulee suunnitella ja tehdä mahdollisia muita töitä, joilla voidaan auttaa ravintolaa menestymään kiireisimpinä aikoina. Hyvä suunnittelu ennen kesän sesonkia luo paremmat valmiudet suoritua siitä hyvin ja taloudellisesti kannattavasti.

Kesällä budjetoitu liikevaihto per tehty työtunti voi olla esimerkiksi 70€ (kuvio 12). Budjetoitu liikevaihto kesän osalle on saatu vertailemalla liikevaihtoja ja toteutuneita työtunteja edelliseltä kesältä. Jakamalla budjetoitu liikevaihto 70:llä saadaan tarvittavien työtuntien määrä kyseiselle ajanjaksolle. Ajanjakso voi olla esimerkiksi päivä, viikko tai kuukausi.



KUVIO 12: Työtehon laskentakaava.

Pohjana työvuorojen ja liikevaihdon suunnittelussa käytetään edellisen vuoden toteutunutta liikevaihtoa. Kassakoneesta tai myyntikansiosta saadaan päiväkohtaiset liikevaihdot edellisen vuoden osalta.

Myyntibudjetin jakaminen viikonpäiville tarkentaa myyntitavoitetta ja auttaa mitoittamaan työntekijämäärän ja työtunnit tarvetta vastaaviksi ja tuottavuustavoitteen mukaiseksi. Päiväkohtaisten myynti- ja tehotavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, sillä jokainen onnistunut päivä helpottaa kuukausi- ja vuositavoitteiden saavuttamista. Mikäli tavoitteeseen pääseminen epäonnistuu, on tärkeää todeta toteutuneen ja tavoitteen ero, sekä analysoida miksi tavoitteeseen ei päästy (Miettinen & Santala 2003, 200, 201). Analyysiin perustuva kannustava palaute motivoi henkilöstöä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaan. Mikäli tavoitteet on ylimitoitettu, niin henkilöstön halu tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi heikkenee ja tavoite voi kääntyä itseään.

Jotta voidaan laskea tavoitteita ja saada lukuja selville tulee tehdä suunnitelma sen osalle. Edellisen vuoden liikevaihdon perusteella voidaan tehdä budjetti seuraavalle vuodelle. Mitä enemmän määritellään tavoitteita, niin sitä tarkempi siitä saadaan. Seuraavassa kappaleessa on kerrottu miten Ruukin Krouvissa lähdetään liikkeelle toiminnan suunnittelussa. Vuoden jokaiselle päivälle tehdään budjetti, jonka pohjana on edellisen vuoden liikevaihto. Taulukot tehdään kuukausi- ja päiväkohtaisiksi, koska seuranta on helpompaa, kun se on pilkottu pienempiin osiin. Liikevaihto määrittelee tarvittavan työtuntien määrän kyseiselle päivälle työtuntitehojen kautta. Tarvittavat työtunnit lasketaan jakamalla liikevaihto tavoiteltavalla teholluvulla esimerkiksi $2100 / 70 = 30$.

Liikevaihdon ollessa poikkeava suunnitellusta ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin mahdollisimman nopeasti, viimeistään seuraavaa työvuorolistaa tehtäessä. Toimenpiteitä voivat olla työtuntien muuttaminen tai liikevaihdon mahdollinen kasvattaminen. Tiedon saaminen edellyttää lukujen seuraamista ja kirjaamista joka päivä, muuten tarvittava tieto tulee myöhässä ja tarvittaviin toimenpiteisiin ei ryhdytä. Työvuorolistan ollessa esillä tulee työntekijöiltä kysyä halukkuutta tehdä lyhyempää tai pidempää päivää tilanteen mukaan. Kun poikkeamiin reagoidaan ajoissa, voidaan toimintaa hallita paremmin. Liikevaihdon vähentyessä työntekijöiden tehokkuusluvut myös heikkenevät, ellei niitä vähennetä samassa suhteessa. Liikevaihdon kasvaessa niin paljon, että palvelun laatu heikkenee, tulee työtunteja vastaavasti lisätä.

4.5 Liikevaihdon- ja työtehojen ennustaminen ravintola Ruukin Krouvissa

Liikevaihtoa ja työtehoja ennustetaan kuukausittain tai työvuorolistoitain seuraamalla toteutuneita lukuja ja arvioimalla tulevaa liikevaihtoa. Ennustetta ja toteutunutta verrataan edellisen vuoden toteutumaan ja saadaan lisää tietoa ennusteen avuksi.

Budjetoidut luvut on saatu edellisen vuoden toteutumasta ja niitä on hyvä muokata, mikäli on syytä olettaa, etteivät ne ole realistiset. Lukuja voi muokata ylös- tai alaspäin. Pääasia, että tavoite on mahdollista saavuttaa. Inflaatio, työvoimakulujen kasvu, raaka-ainekulujen ja hinnankorotusten muutos on huomioitava budjettia tehtäessä. Lukuja on hyvä seurata myös kumulatiivisesti ja tehdä tarvittaessa muutoksia työvuorolistoihin. On tärkeää, että suunnitelmia pyritään noudattamaan mahdollisimman tarkasti, varsinkin jos liikevaihto on pienempää kuin mitä on budjetoitu.

4.6 Myyntikatteen ennustaminen ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa

Ensin ennustetaan liikevaihto ja tämän tiedon perusteella voidaan ennustaa ainekäyttö ja tarvittavat ostot. Ainekäyttö saadaan kertomalla ennustettu liikevaihto ainekäyttöprosentilla. Ennustamisen kannalta on tärkeää verrata kaikkia lukuja verottomina. Tarkempaa tietoa saadaan laskemalla ennustettu liikevaihto tuoteryhmäkohtaisesti. Ruukin Krouvissa riittävä ennustamisen tarkkuus on liikevaihdosta saatu kokonaismyyntikate, koska on huomioitava kuinka paljon aikaa on tarkoituksenmukaista käyttää ennustamiseen, jotta saadaan riittävä tarkkuus toteutuneesta tuloksesta.

Kerättävän tiedon saanti on helpompaa, mitä harvemmasta paikasta tuotteita ostetaan. Ostettaessa yhdestä paikasta saadaan kumulatiivinen ostojen määrä kuukausikohtaisesti kuormakirjojen mukana saapuvasta laskusta. Toiminnan kannalta tulee miettiä, mikä on järkevin tapa toimia kussakin tilanteessa. Ennustaminen on aputoiminto, jolla pyritään mahdollisimman hyvään taloudelliseen tulokseen kuukausittain. Ostojen keskittäminen yhteen paikkaan helpottaisi informaation saantia ja helpottaisi tietojen keräämistä seurattaviin mittareihin. Ostojen keskittämisen etuja tulee verrata nykyiseen tilanteeseen. Ostot kannattaa keskittää samaan paikkaan, jos hinta ja laatu ovat halutulla tasolla.

Myyntikatteen osalta on syytä seurata kumulatiivista liikevaihtoa ja ostoja suhteessa liikevaihtoon esimerkiksi viikottain. Mikäli ostot ovat liian suuret suhteessa liikevaihtoon, ostoja on vähennettävä tai liikevaihtoa lisättävä. Muita keinoja on hävikin pienentäminen. Kaikkia keinoja tulee käyttää hyväksi tavoitteen saavuttamiseksi. On tärkeää seurata tavoitetta ja toteutunutta päivittäin, jotta mahdollinen korjaaminen on vielä mahdollista ennen kuukauden loppua.

4.7 Palkkakatteen ennustaminen ja seuranta ravintola Ruukin Krouvissa

Palkkakate saadaan laskemalla liikevaihto-ainekäyttö-henkilöstökulut. Palkkakatetta voidaan ennustaa, kun on arvioitu liikevaihto, ainekäyttö ja henkilöstökulut. Palkkakatelaskelman avulla voidaan laskea ennustettu palkkakate.

Opinnäytetyön liitteenä on Excel-taulukko, jonka avulla voidaan laskea ja arvioida yrityksen palkkakatetta kuukausittain. Taulukko toimii niin, että muuttamalla henkilöstökulua/ja/tai myyntikateprosenttia saadaan arvioitu palkkakate kuukausittain. Saatujen tietojen avulla voidaan arvioida toteutuvaa palkkakatetta kuukausittain.

Budjetoidusta liikevaihdosta lasketaan ainekäyttö kertomalla liikevaihto ainekäyttöprosentilla. Liikevaihto – ainekäyttö kertoo myyntikatteen. Myyntikatteesta vähennetään arvioidut henkilöstökulut, jonka on arvioitu olevan 40 prosenttia liikevaihdosta. Myyntikate – henkilöstökulut kertoo palkkakatteen.

Palkkakate muuttuu kun myyntikate tai henkilöstökulut muuttuvat. Lukuja tulee tarkastella aina kuukausittain, kun saadaan tietoja toteutuneista myynti- ja palkkakateluvuista. Kun lasketaan viimeisimmät toteutuneet palkka- ja myyntikateluvut prosentteina ja muutetaan ne palkkakatelaskelmaan, niin ennusteissa on uusin ja tarkin tieto toteutuneista luvuista. Tämä auttaa pitämään ennusteet luotettavimpana. Palkkakatteen seurannan osalta tulee ottaa huomioon palkkakatteeseen vaikuttavat asiat kuten ainekäyttö ja henkilöstökulut. Näitä tarkastelemalla voidaan arvioida syitä, jotka vaikuttavat palkkakatteeseen.

4.8 Henkilökunnan informointi tarkoituksenmukaisten mittareiden käyttöönottoon ravintola Ruukin Krouvissa

Yrityksen henkilökunnalle tulisi kertoa ravintolan tavoitteista ja suunnitelmista. Hiljaisena aikana, kun ravintolassa on vain muutama työntekijä, se onnistuu pitämällä palaveri asiaa. Sesongin alkaessa asia voidaan käydä läpi perehdytyksen aikana ja/tai esimerkiksi aamukahvin aikana. On tärkeää saada työntekijät sitoutumaan tehtäviin asioihin. Sitoutumista voidaan helpottaa sillä, että otetaan työntekijät mukaan suunnittelemaan. Taulukot ennusteineen ja toteutuneina lukuina tulee olla työntekijöiden nähtävissä. Väliaikatietoja on hyvä kertoa henkilökunnalle, jotta voidaan vaikuttaa vielä tavoitteeseen pääsemiseen.

Henkilökuntaa tulee tiedottaa säännöllisesti kuukausittain yrityksen toiminnallisista luvuista ja niiden kehityksestä. Hyvä keino olisi pitää kuukausittain palaveri, jossa muiden asioiden lisäksi käsiteltäisiin taloudellisia lukuja. Palavereista olisi hyvä tehdä kokousmuistio,

jotta koko henkilöstö saisi tiedon käsitellyistä asioista. Seurattavat luvut tulisi olla myös helposti nähtävillä ilmoitustaululla.

5 Yhteenveto

Ravintola Ruukin Krouvissa kannattavuutta ei mitata ja kuitenkin pyritään mahdollisimman hyvään taloudelliseen tulokseen. Taloudellisen tuloksen parantaminen edellyttää kannattavuuden mittaamista. Mittaamalla saadaan tietoa toteutuneesta tuloksesta ja tiedon avulla voidaan asettaa taloudellisia tavoitteita, sekä mahdollisesti muuttaa toimintatapoja.

Ravintolan tavoitteiden kirjaaminen numerotasolla kuukausittain, viikottain ja päivittäin helpottaa yrityksen tavoitteiden seuraamista. Ravintolan kuukausittainen liikevaihto ei anna yksinään mitään tietoa päivän tavoitteesta. Mikäli kuukausittainen liikevaihto on jaettu päiväkohtaiseen tavoitteeseen, se antaa henkilöstölle selkeän kuvan päivän tavoitteesta ja mahdollisesti kannustaa henkilökuntaa yrittämään hieman enemmän tavoitteen saavuttamiseksi. Saavutettuja tavoitteita voi myös palkita, jolloin henkilökunnan motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa. Liikevaihto ei kerro mitään yrityksen kannattavuudesta, mutta voidaan arvioida päivän myyntikate kertomalla liikevaihto arvioidulla myyntikateprosentilla. Näin saadaan arvioitu myyntikate päivän osalta. Myyntikateprosentin pysyessä ennallaan liikevaihdon tulee kasvaa edelliseen vuoteen verrattuna jos halutaan saavuttaa edellisen vuoden tulos. Perusteluna on yleinen palkka-, raaka-aine-, energia- ja työvoimakulujen nousu. Yrityksen tulee suunnitella työvoiman käyttö arvioidun liikevaihdon ja asetettujen työtehojen tavoitteiden mukaan. Yrittäjät voivat myös asettaa tietyt tuoteryhmäkohtaiset katetavoitteet kullekin tuoteryhmälle. Tämä edellyttää annoskorttien ja taulukoiden käyttöä määriteltäessä myyntihintoja myytävillä tuotteilla. Näin saadaan laskennallinen eli optimikate kullekin pääryhmälle. Mitä tarkemmin seurattavat asiat halutaan määrittää, sen tarkemmin tulee tehdä pelisäännöt, joita noudatetaan. Tekemällä selkeät pelisäännöt henkilökunnan kanssa voidaan toteutuneita lukuja seurata tarkemmalla tasolla ja luodaan mittareista tarkemmat.

Yrityksen taloudellinen tilanne kiinnostaa työntekijöitä ja kun yrityksellä menee hyvin, niin työntekijät kokevat työpaikan olevan turvassa. Varma työpaikka parantaa henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja antaa varmuutta työn jatkuvuudelle. Epävarmuus työpaikan suhteen lisääntyy, mikäli on aihetta olettaa yrityksen taloudellisen tilanteen olevan huono. Työtyytyväisyys on parempaa, kun työntekijät tekevät taloudellisesti kannattavaa työtä, sillä onnistuminen työssä parantaa työilmapiiriä. Yrityksen taloudellisista tavoitteista ja saavutuksista tulee kertoa työntekijöille selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta voidaan olla varmoja siitä, että kaikilla on sama tavoite. Henkilökunnalle tulee kertoa tavoitteet, tulokset ja jatkotoimenpiteet. Päiväkohtaiset seurantataulukot tulee olla kaikkien työntekijöiden nähtävissä, jotta työntekijät voivat vaikuttaa omalla panoksellaan tavoitteiden saavuttamiseen. Sopiva

tavoite motivoi henkilökuntaa yrittämään enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilökuntaa voi motivoida lupaamalla palkinnon tavoitteiden saavuttamisesta. Yhteinen illanvietto sesongin päätteeksi voisi olla hyvä palkinto saavutetuista tavoitteista. Tällainen palkinto voi parantaa yhteishenkeä työpaikalla.

Hyvän henkilökunnan saaminen ravintolaan on aina ratkaiseva kysymys ravintolan koko toiminnan kannalta. Ravintolan joka on kannattava ja pyrkii kehittämään toimintaansa, on työntekijöiden kannalta aina kiinnostava. Tämä tarkoittaa sitä, että ravintolan on helpompi saada markkinoilta hyviä työntekijöitä.

5.1 Reflektointi

Opinnäytetyön tekemisen osalta tavoitteena oli saada tuotos valmiiksi mahdollisimman nopeasti. Ravintolan kannattavuus oli tuttu aihe, sillä olen aikaisemmassa työssä joutunut tekemään paljon töitä ravintolan ruokatuotteen kannattavuuden osalta. Opinnäytetyön tekeminen ei osoittautunut niin vaivattomaksi, kun olin kuvitellut. Tieteellinen kirjoittaminen, työkalujen ja mittariston tuottaminen ravintolaan oli turhauttavaa, koska en usko, että sitä otetaan sellaisenaan käyttöön. Saatu palaute tai se, että palautetta ei tullut, aiheutti työn tekemisen vain itselle opettavaksi harjoitukseksi. Uskon silti, että tutkimuksen tekeminen antoi minulle lisää tietoa ravintolan kannattavuudesta ja ravintola-alan kannattavuudesta yleensä. Näitä tietoja tulen vielä tarvitsemaan tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekeminen ravintolaan, jossa en parhaillaan työskentele vaikuttaa myös paljon tietojen saamiseen ja tuotosten analysointiin. Olisi paljon helpompaa työskennellä ja tehdä opinnäytetyötä samassa paikassa. Palautteen saaminen ja kehitysehdotukset olisi helppo ottaa esille työpäivän aikana. Opinnäytetyö kulkisi sillä tavoin koko ajan mukana, ja havaintoja olisi paljon enemmän.

Oppimisprosessina opinnäytetyön tekeminen on ollut mieluisaa, vaikka työlästä. Tarkoituksena oli tehdä opinnäytetyö opinnäyteseminaarin yhteydessä, mutta aiheeni vaihtui toiseen, koska en saanut sen hetkiselältä toimeksiantajalta ajoissa tietoa opinnäytetyötä varten. Aiheen vaihtaminen muutti suunnitelmani kokonaan ja opinnäyteseminaari meni omalta osaltani toisin kuin oli tarkoitus. Seminaarin hyödyntäminen opinnäytetyön tekemisessä olisi helpottanut ja nopeuttanut työn valmistumista. Kirjoittamisen osalta voin sanoa olleeni mahdollisimman paljon pois omalta mukavuusalueeltani. Ehkä siitä syystä, että en ole oikein tiennyt suuntaa, mihin olen ollut menossa. Työn tekemisessä ei ole ollut mitään selkeää logiikkaa, ja se on aiheuttanut vaikeuksia kirjoittamisen ja tiedonkeruun osalta.

Haastattelun tekeminen ja litterointi oli minulle uusi kokemus. Haastatteluja olen kyllä tehnyt aiemmin, mutta en koskaan kirjoittanut puhtaaksi sana sanalta. Vastaukset saivat josain kohdissa aivan uuden sisällön, kun niitä kirjoitti puhtaaksi paperille. Äänensävyt ja vastaus antoivat sisällölle aivan eri merkityksen, kun haastattelun jälkeen oli jäänyt mieleen. Mikäli menisin tekemään uudelleen haastattelun, niin olisin enemmän hiljaa ja antaisin haastateltavan kertoa enemmän omin sanoin asiansa. Haastattelun sujumuuden ja paremman lopputuloksen saamiseksi varmistaisin vielä, että haastateltava on tutustunut kysymyksiin ja lähetettyyn materiaaliin. Haastattelun hetkellä tauot tuntuvat pitkiltä, vaikka nauhalta kuunneltaessa eivät sitä suinkaan ole. Myös oma argumentointi ja äännähdykset jäivät lähtemättömästi mieleen haastattelua litteroidessa.

Opinnäytetyön tekeminen silloin, kun kaikki muut opinnot on suoritettu, on vertaistuen kannalta huono asia. Olen aina koulupäivinä saanut lisää energiaa tehdä koulutehtäviä. Tästä syystä suosittelen tekemään opinnäytetyötä silloin, kun on vielä muita opintoja jäljellä. Omalla kohdalla alkuvuosi oli kyllä niin kiireistä aikaa opintojen kanssa, että en olisi ehtinyt tehdä opinnäytetyötä samaan aikaan. Vertaistukea ja kannustavaa palautetta on vaikea saada, kun tekee opinnäytetyötä yksin.

Voin sanoa tämän opinnäytetyön olleen minulle varsin isotöinen suhteessa tuotettuun materiaaliin ja sisältöön. Kirjoittamisen osalta olen varsin tyytyväinen tuotokseen, mutta sisällössä on varmaan paljon kehitettävää. Uskon tästä kirjoittamisesta olevan minulle hyötyä vielä tulevissa opinnoissa.

Tuloksen ja tutkimuksen luotettavuus perustuu ravintola-alan kirjallisuudesta haettuun aineistoon. Tutkimuksen aiheena olevat asiat on määritelty ravintola-alan suositusten mukaan. Tutkimus on lisännyt tietoa yrityksen ja samalla alalla toimivien anniskeluravintoloiden taloudellisista luvuista. Mittareiden avulla voidaan seurata ja asettaa taloudellisia tavoitteita Ruukin Krouvissa.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi kannattavuuden mittaaminen ja mittareiden luominen käyttökatteeseen saakka. Ravintolan käyttökateen mittaaminen ja ennustaminen antaisi tarkan tiedon tarvittavan liikevaihdon määrästä, jolla katetaan kaikki ravintolan kulut. Tämä tieto auttaisi yrittäjää suunnittelemaan tarkemmin ravintolan vuosittaista toimintaa.

Lisäksi haluan vielä kiittää ohjaajaani KTM Pekka Heikkilää suurenmoisesta avusta opinnäytetyön ohjauksessa. Ilman hänen apua tämä opinnäytetyö ei olisi tullut ikinä valmiiksi. Tavoitteiden selvittäminen rautalangasta väentämällä osoittautui minulle äärettömän tärkeäksi.

Työn tuotokseen voin sanoa olevani tyytyväinen. Työstä tuli laajempi kuin olin suunnitellut. Viimeisen viikon aikana kun pääsin selville, mitä työssä tarvitaan ja miten se saavutetaan, niin kirjoittaminen on ollut helppoa. Taulukot ja muu työssä liitteenä oleva aineisto on helposti siirrettävissä mihin tahansa ravintolaan, mistä olen erityisen tyytyväinen. Mikäli kaikki työ jonka olen saanut aikaiseksi, olisi ollut vain kyseiseen ravintolaan sidoksissa oleva tuotos, niin olisin ollut varmaan hieman pettynyt tuotokseen. Kyseinen projekti on entisestään vahvistanut käsitystäni siitä, että laskentatoimi on edellytys kannattavalle ravintolatoiminnalle. On paljon ravintoloita, joiden toiminta perustuu arviointiin ravintolan kannattavuuden osalta. Laskennan ja suunnitelman käyttämistä apuna ravintolaa perustettaessa voitaisiin välttyä monelta konkurssilta. Olen entistä enemmän vakuuttunut hyvästä suunnittelusta ja laskennan käyttämisestä toiminnan apuna ravintolatoiminnassa.

Lähteet

Andrew, William P., Damitio, James W. & Schmidgall, Raymond S. 2007. Financial Management for the Hospitality Industry. Pearson Education Inc. New Jersey.

Balance Consulting. 2014. Luettavissa:http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto. Luettu:14.9.2014.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otava. Helsinki.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Helsinki.

Gazdziak, S. The National Provisioner`s Consumer Trends 2012 Report. ABI/INFORM Complete. Luettavissa:<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2133/abicomplete/docview/906783589/fulltextPDF/A961AD8D685F4A2EPQ/6?accountid=27436>. Luettu:15.11.2014.

Jary, D & Jary, J. 1991. Collins dictionary of sociology. HarperCollinsPublishers. Glasgow.

Hallamaa, T. 1997. Majoitus- ja ravitsemisalalan katetuottolaskennan perusteet. 3. painos. WSOY. Porvoo.

Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö. Ruokapalveluiden kannattavuuden ja taloudellisuuden parantaminen. SR-julkaisut. Porvoo.

Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. 4. painos. Vimark Oy. Porvoo.

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

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8. painos. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. 2014. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>. Luettu: 21.9.2014.

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannus-
laskenta. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Mara.fi. 2014 Luettavissa: <https://www.mara.fi/alan-tunnuslukuja/>. Luettu:14.9.2014

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravin-
tola-alalla. WSOY. Helsinki.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu- ja kannattavuus matkailu- ja ravintola-alalla.
WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

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

Rosendahl, M. 1994. Hankintatoimi majoitus & ravitsemisyrityksessä. Haaga Instituutin
materiaalipalvelu. Helsinki.

Sakki, J. 2003. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta. Logistinen b-to-b-prosessi. 6. painos.
Jouni Sakki Oy. Espoo

Tomperi, S. 2013. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 8. pai-
nos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. pai-
nos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan mää-
rittäminen & tilinpäätösanalyysi. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1:Haastattelurunko

Haastattelulomake Ruukin Krouvi. Tarkoituksenmukaisten mittarien kehittäminen kannattavuuden parantamiseksi. Kari Itäluoma/Nikke Häggström

1. Liikevaihto/tehty työtunti?
2. Ruoan liikevaihto/tehty työtunti?
3. Tuoteryhmäkohtainen myynti?
4. Katetuotto prosentti kuukausittain/tuoteryhmä. Edellyttää inventointia joka kuukausi.
5. Hinnoittelu katetuotto prosentin mukaan. Annoskorteille laskettu tuotteen myyntihinta?
6. Lounasruokien katetuoton laskeminen?
7. Tilausten hinnoittelu ja laskeminen?
8. Hävikin hallinta?
9. Budjetin tekeminen?
10. Ostobudjetin tekeminen?
11. Tavarantoimittajien valinta?
12. Tavarantoimitus/tai itse hakeminen?
13. Esivalmistusaste?
14. Henkilökuntasuunnitelma?
15. Kirjaaminen, kuka tekee?
16. Varastointi/kiertonopeus?

Liite 2:Käsikirja



Tarkoituksenmukaisten mittareiden hyödyntäminen ravintola Ruukin Krouvissa

Käsikirja

Nikke Häggström



Sisällys

1	Kassajärjestelmä ja ostot.....	1
1.1	Luodaan seurattavat pääryhmät.....	1
1.2	Tarkistetaan tuotteiden kirjautuminen oikean pääryhmään.....	1
1.3	Pikanäppäimet myytävälle tuotteille.....	1
1.4	Ohje kassakoneen käyttöön.....	1
1.5	Ostolaskut oikeille tileille.....	1
2	Inventaario.....	2
2.1	Inventaariolistan tekeminen ja päivitys.....	2
	TAULUKKO 5. Ravintola Ruukin Krouvin inventaariolista.....	2
2.2	Varaston laskenta.....	2
3	Työvuorolistan tekeminen budjetoidun liikevaihdon ja tehotuntien mukaan.....	4
4	Myynti- ja palkkakatteen määrittely taulukon avulla.....	5
4.1	Liikevaihto.....	5
4.2	Raaka-ainekäyttö.....	5
4.3	Myyntikate ja myyntikate- %.....	5
4.4	Henkilöstökulut ja henkilöstökulu- %.....	5
4.5	Palkkakate ja palkkakate- %.....	5
	TAULUKKO 4. Ravintola Ruukin Krouvin palkkakateraportti.....	6
5	Pikatulosraportti.....	7
	TAULUKKO 3. Ravintola Ruukin Krouvin pikatulosraportti.....	8
6	Tilitoimisto.....	9

1 Kassajärjestelmä ja ostot

Kassajärjestelmät tulee päivittää ja tarkastaa ennen kuin voidaan alkaa seuraamaan pääryhmäkohtaisia myyntejä. Ostojen ja myytävien tuotteiden tulee seurata samaa logiikkaa.

1.1 Luodaan seurattavat pääryhmät

Kassakoneeseen määritellään seurattavat pääryhmät: alkoholi, ruoka, olut, virvoitusjuomat, tupakka ja muut tuotot. Muita tuottoja voivat olla esimerkiksi pääsylipputulot.
Vastuuhenkilö: Kari Itäluoma.

1.2 Tarkistetaan tuotteiden kirjautuminen oikean pääryhmään

Kaikki kassaan lyödyt tuotteet kirjautuvat oman pääryhmän alle esimerkiksi lounas ruokaan. Kaikki myytävät tuotteet myydään oikean tuoteryhmän alle.
Vastuuhenkilö: Kari Itäluoma.

1.1 Pikanäppäimet myytävälle tuotteille

Kassajärjestelmään luodaan pikanäppäimet yleisimmille ja eniten myydyille tuotteille. Yrityksellä on rajallinen määrä myytäviä tuotteita joten suurin osa myytävistä tuotteista on pikanäppäimissä. Myytävillä tuotteilla on oikeat alv-prosentit kassajärjestelmässä. Tarvittaessa voidaan luoda esimerkiksi alkoholeille numerokoodit, kuten 013 Koskenkorvalle.
Vastuuhenkilöt: Kari Itäluoma ja salin vuoropäällikkö.

1.2 Ohje kassakoneen käyttöön

Tehdään ohjeistus kassakoneen käyttöön. Ohje sijoitetaan kassakoneen viereen. Vastuuhenkilöt: Kari Itäluoma ja salin vuoropäällikkö.

1.3 Ostolaskut oikeille tileille

Kaikki ostot, myös käteisostot kirjataan oikeille ostotileille. Ostolaskuun tehdään tarvittaessa merkintä mihin ostokuluihin kuluerä kirjataan. Ostolaskut toimitetaan tilitoimistoon viikottain ja kuukauden lopun ostolaskut viimeistään seuraavan viikon aikana. Näin varmistetaan kuukauden tulostietojen valmistuminen mahdollisimman nopeasti.
Vastuuhenkilöt: Kari Itäluoma, salin ja keittiön vuorovastaavat.

2 Inventaario

Inventaario eli varaston arvon laskenta tehdään kuukausittain joka kuukauden viimeinen päivä. Varaston arvot lasketaan aina verottomilla ostohinnoilla. Näin varmistetaan oikean tiedon saaminen ja vertaaminen.

2.1 Inventaariolistan tekeminen ja päivitys

Tehdään inventaariolistat (TAULUKKO1. Ravintola Ruukin Krouvin inventaariolista) varastossa olevista tuotteista. Inventaariolistat tehdään varastoittain ja pääryhmäkohtaisesti. Alkoholi, olut, ruoka, virvoitusjuomat, tupakka, pesuaineet ja muut ei myytävät tuotteet.

Inventaariolistan hinnat ja tuotteet päivitetään aina inventaariota tehtäessä. Poistuvat tuotteet poistetaan inventaariolistalta ja hinnat muutetaan niiden muuttuessa. Inventaarion laskija voi lisätä varastossa olevia tuotteita listalle, jos tuotteita ei ole sinne merkitty. Inventaariolistan päivityksen ja hintojen tarkistuksen tekee Kari Itäluoma tai hänen valtuuttama henkilö.

Vastuuhenkilöt: Kari Itäluoma, salin ja keittiön vuoropäällikkö.

TAULUKKO 5. Ravintola Ruukin Krouvin inventaariolista

INVENTAARIOLISTA					
Tilausnumero	Pakastin	Yksikkö	hinta/yks.	Määrä	Yhteensä
					0
	paprika	kg	2,10	1	2,10
	parsa	kg	4,00	3	12,00
	porkkana	kg	1,80	4	7,20
	lohi	kg	11,00	3	33,00
	siika	kg	19,00	2	38,00
	muikku	kg	16,00	4	64,00
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00

2.2 Varaston laskenta

Kaikki työvuorossa olevat henkilöt osallistuvat varastojen laskentaan. Työntekijät laskevat heille määrätyn varaston ja kuittaavat nimikirjoituksella varaston lasketuksi. Nimikirjoituksen ja kuittauksen avulla voidaan selvittää mahdollisia virheitä ja epäselvyyksiä.

Varaston kokonaisarvon laskee Kari Itäluoma tai hänen valtuuttamansa henkilö. Varastot lasketaan ensin varastoittain ja tämän jälkeen lasketaan yhteen pääryhmäkohtaiset varastonarvot (alkoholi, olut, tupakka, ruoka, virvoitusjuomat ja muut tuotteet).

Inventaarion valmistuttua lähetetään tiedot tilitoimistolle sähköpostina. Inventaariot tallennetaan tietokoneelle tiedoilla: Kuukausi, vuosi. Tiedot tallennetaan muistitikulle varmuuskopioiksi. Joka vuodelle luodaan oma inventaariokansio.

Vastuuhenkilöt: Kari Itäluoma, salin ja keittiön vuoropäällikkö.

3 Työvuorolistan tekeminen budjetoidun liikevaihdon ja tehotuntien mukaan.

Ennen työvuorolistan tekemistä tulee arvioida liikevaihto ja määritellä käytettävä työteho. Liikevaihdon ja työtehon avulla voidaan laskea tarvittava työtuntien määrä. Liikevaihto voidaan arvioida päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla. Ravintola-alalla työvuorolistat tehdään yleensä kolmen viikon jaksoissa. Työvuorolistaa tehtäessä tulee laskea tarvittavien työtuntien määrä päiväkohtaisesti.

Työteho voi olla esimerkiksi 70 euroa / tehty työtunti. Tarvittavien työtuntien määrä saadaan jakamalla budjetoitu liikevaihto suunnitellun työtehon arvolla. Mitä tarkempia lukuja halutaan, niin sitä tarkemmin tulee suunnitella ja arvioida liikevaihtoa ja työtehoja. Hyvä ja riittävä tarkkuus on päivätasolla tapahtuva liikevaihdon ja työtehon arviointi ja seuranta.

Vastuuhenkilöt: Kari ja Päivi Itäluoma, salin vuoropäällikkö.

4 Myynti- ja palkkakatteen määrittely taulukon avulla

Palkkakatetaulukkoa (TAULUKKO 2. Ravintola Ruukin Krouvin palkkakatetaulukko). käytetään kuukausi- ja vuositasolla ennakoimaan tulevaa palkkakatetta. Taulukkoa käytetään budjetoinnin apuvälineenä. Toteutunutta tilitoimistolta lähetettyä palkkakateraporttia käytetään ennustamisen apuna arvioitaessa tulevaa palkkakatetta. Toteutuneen palkkakateraportin avulla voidaan parantaa ennusteen tarkkuutta.

4.1 Liikevaihto

Arvioi liikevaihto tulevan vuoden osalta Jos budjetti on tehty, niin luvut voi ottaa sieltä. Liikevaihto on 100- %.

4.2 Raaka-ainekäyttö

Raaka-ainekäyttö voidaan määritellä taulukkoon euroina tai prosentteina. Taulukkoon on määriteltä 40-prosentin ainekäyttö. Lukua voidaan muuttaa tai voidaan laittaa euromääräinen myyntikate.

4.3 Myyntikate ja myyntikate- %

Voidaan määritellä euroina tai prosentteina. Taulukkoon on määriteltä valmiiksi 60-prosentin myyntikate. Lukuja ja prosenttimääriä voidaan muuttaa.

4.4 Henkilöstökulut ja henkilöstökulu- %

Voidaan määritellä euroina tai prosentteina. Taulukkoon on määriteltä valmiiksi 40-prosentin henkilöstökuluprosentti. Lukuja ja prosenttimääriä voidaan muuttaa.

4.5 Palkkakate ja palkkakate- %

Voidaan määritellä euroina tai prosentteina. Taulukkoon on määriteltä valmiiksi 20-prosentin palkkakateprosentti. Lukuja ja prosenttimääriä voidaan muuttaa.

Esimerkiksi tilinpäätösluvuista saaduilla liikevaihdolla, henkilöstökuluilla ja ainekäytöillä voidaan ennustaa tulevan vuoden myynti- ja palkkakatetta kuukausittain. Taulukko antaa raaka-ainekäytön ja henkilöstökulujen summan vuoden jokaiselle kuukaudelle. Ainekäytön ja henkilöstökulujen määrää tulee verrata ennustettuun. Liikevaihdon ollessa budjetoidulla tasolla tämä taulukko antaa ohjeellisen ainekäytön ja henkilöstökulujen määrän.

Taulukkoa voidaan käyttää apuna toiminnan suunnitteluun. Määrittämällä esimerkiksi myyntikateprosentin taulukko laskee myyntikatteen euroina. Raaka-ainekäyttö, myyntikate, henkilökulut ja palkkakate voidaan määrittellä euroina ja/tai prosentteina liikevaihdosta.

TAULUKKO 4. Ravintola Ruukin Krouvin palkkakateraportti

	2014 Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	
LIKEVAIHTO	16000	15000	16000	26000	38000	58000	108000	69000	30000	18000	18000	20000	
Raaka-ainekäyttö	6400	6000	6400	10400	15200	23200	43200	27600	12000	7200	7200	8000	40 %
Myyntikate	9600	9000	9600	15600	22800	34800	64800	41400	18000	10800	10800	12000	60 %
Myyntikate-%	60												
Henkilökulut	6400	6000	6400	10400	15200	23200	43200	27600	12000	7200	7200	8000	
Henkilökulut-%	40 %												40 %
Palkkakate	3200	3000	3200	5200	7600	11600	21600	13800	6000	3600	3600	4000	
Palkkakate-%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Vastuuhenkilöt: Kari ja Päivi Itäluoma, salin vuoropäällikkö.

5 Pikatulosraportti

Pikatulosraporttia (TAULUKKO 3) Ravintola Ruukin Krouvin pikatulosraportti) voidaan käyttää apuna työvuorojen ja palkkakatteen seurannassa kuukausi- ja päivätasolla. Taulukkoon laitetaan liikevaihto, ainekäyttö, työtuntien määrä ja hinta. Taulukko kertoo laskennallisen palkkakatteen annetuilla tiedoilla. Mitä tarkemmin osataan arvioida ainekäyttöä ja työtunnin hintaa, niin tarkempaa tietoa saadaan. Arvioitaessa ainekäyttöä tulee käyttää uusinta toteutunutta ainekäyttöprosenttia. Työtunnin hintaa arvioitaessa tulee samoin käyttää uusinta henkilöstökulujen keskihintaa. Henkilöstökulujen keskihinta saadaan tilitoimistosta. Taulukkoa voidaan käyttää budjetoinnin apuvälineenä arvioitaessa palkkakatetta syöttämällä taulukkoon arvioita tulevasta liikevaihdosta, ainekäytöstä, työtunnin hinnasta ja määrästä. Ainekäyttö lasketaan taulukkoon erikseen kertomalla liikevaihto ainekäyttöprosentilla esimerkiksi $0,4 * 1000 = 400$ (40-%.) Saatu summa laitetaan taulukkoon kohtaan ainekäyttö

Pikatulosraporttia täytetään päivittäin. Laskee päivittäin toteutuneen palkkakatteen keskimääräisen myyntikateprosentin ja keskimääräisen henkilöstökulun tai toteutuneen työtunnin hinnalla.

Liikevaihto saadaan kassakoneelta ja työtunnit lasketaan työvuorolistalta. Keskimääräinen työtunnin hinta sivukuluineen lasketaan edellisen kuukauden palkkatiedoista. Kun liikevaihdosta vähennetään ainekäyttö ja henkilöstökulut saadaan päivittäinen palkkakate euroina. Palkkakate on suuntaa antava, koska ainekäyttö ja henkilöstökulujen laskennassa on käytetty aiemmin toteutuneita lukuja. Oikea palkkakate saadaan kun tilitoimistosta lähetetään ravintolaan toteutuneiden lukujen perusteella laskettu palkkakate.

TAULUKKO 3. Ravintola Ruukin Krouvin pikatulosraportti

PÄIVÄ	Liikevaihto	Ainekäyttö	Myyntikate	Työtunnin hinta	Työtunnit	henkilöstökulu	Palkkakate
1.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
2.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
3.touko	1280	14	1266	25	8	200	1066
4.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
5.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
6.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
7.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
8.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
9.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
10.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
11.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
12.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
13.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
14.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
15.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
16.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
17.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
18.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
19.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
20.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
21.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
22.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
23.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
24.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
25.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
26.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
27.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
28.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
29.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
30.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
31.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
YHT.	39680	434	39246		248	0,0	39246

Vastuuhenkilöt: Kari ja Päivi Itäluoma, salin ja keittiön vuoropäällikkö.

6 Tilitoimisto

Tilitoimisto kirjaa ostot, myynnit ja varastojen arvot pääryhmittäin joka kuukausi. Kun tietoja menneistä vuosista on tallella, seurataan rinnakkain edellisen vuoden kehitystä suhteessa tulevan vuoden toteutumaan ja budjetoituihin lukuihin. Tilitoimisto lähettää palkkakateaulukot ravintolaan tulostietojen valmistuttua. Tilitoimisto laskee keskimääräisen henkilöstökulun hinnan pikatulosraporttia varten. Taulukossa voi olla pääryhmäkohtainen prosenttiosuus liikevaihdosta, myyntikate ja myyntikateprosentti pääryhmittäin, henkilöstökulut ja palkkakate.

Vastuuhenkilöt: Kari ja Päivi Itäluoma.

Liite 3:Pikatulosraportti

PÄIVÄ	Liikevaihto	Ainekäyttö	Myyntikate	Työtunnin hinta	Työtunnit	henkilöstökulu	Palkkakate
1.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
2.touko	1280	14	1266	22	9	198	1068
3.touko	1280	14	1266	25	8	200	1066
4.touko	1280	14	1266	22	11	242	1024
5.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
6.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
7.touko	1280	765	515	22	8	176	339
8.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
9.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
10.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
11.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
12.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
13.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
14.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
15.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
16.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
17.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
18.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
19.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
20.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
21.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
22.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
23.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
24.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
25.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
26.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
27.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
28.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
29.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
30.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
31.touko	1280	14	1266	22	8	176	1090
YHT.	39680	1185	38495		252	0,0	38495
			0			0	0
Keskim.						168,7272727	

Liite 4:Palkkakateraportti

	2014 Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	
LIKEVAIHTO	16000	15000	16000	26000	38000	58000	108000	69000	30000	18000	18000	20000	
Raaka-ainekäyttö	6400	6000	6400	10400	15200	23200	43200	27600	12000	7200	7200	8000	40 %
Myyntikate	9600	9000	9600	15600	22800	34800	64800	41400	18000	10800	10800	12000	60 %
Myyntikate-%	60												
Henkilökulut	6400	6000	6400	10400	15200	23200	43200	27600	12000	7200	7200	8000	
Henkilökulut-%	40 %												40 %
Palkkate	3200	3000	3200	5200	7600	11600	21600	13800	6000	3600	3600	4000	
Palkkate-%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

