

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, Liiketoiminnan logistiikka

2024

Minna Reponen

Käsikirja yrityksille: Miten hankkia toimittajat ja miten ylläpitää toimitussuhteita

–Ravintola-alalle



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Liiketoiminnan logistiikka

2024 | 30 sivua

Minna Reponen

Käsikirja yrityksille: Miten hankkia toimittajat ja miten ylläpitää toimitussuhteita

- Ravintola-alalle

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käsikirja yrityksille, josta löytyisi kaikki tarvittava tieto toimittajien etsintään ja valintaan sekä toimitussuhteiden ylläpitämiseen. Aiheesta löytyy paljon erilaista kirjallisuutta sekä verkkolähteitä ja työn tarkoitus oli yhdistää tämä tieto yhteen paikkaan. Teoreettinen ymmärrys mikä toimittaja on ja mitä toimittaja tekee, auttaa yritystä toimittajan valinnan päätöksen teossa. Näin yrityksen ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa tai resursseja etsiessään tietoa itse aiheesta. Käsikirjan avulla tieto on saatavilla yhdessä paikassa ja näin voidaan keskittyä itse tärkeimpään: toimittajiin.

Työ toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka pohjautuu alan kirjallisuuteen sekä verkkolähteisiin. Ravintola-ala on kokenut paljon muutoksia viimeisien vuosien aikana ja on tärkeää, että yritykset pysyvät mukana näissä muutoksissa.

Työn tuloksena on selkeä toimintamalli, siitä miten toimia toimittajia valitessa. Työssä tulee ilmi pohjatyön tärkeys ja miten oikein tehty pohjatyö voi helpottaa ravintolan työarkea. Toimitussuhteiden ylläpitämisen tärkeys on myös olennaista, jotta yritykset pystyvät huolehtimaan, että yhteisissä tavoitteissa pysytään.

Avainsanat:

Toimittaja, Toimitussuhde, Ostotoiminta

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2024 | 30 Pages

Minna Reponen

Handbook for companies: How to procure suppliers and how to maintain supply relationships

- For the restaurant industry

The aim of the thesis was to create a handbook for companies that would contain all the necessary information for finding and selecting suppliers and maintaining supply relationships. There is a lot of different literature and online sources on the subject, and the purpose of the work was to combine this information in one place. A theoretical understanding of what a supplier is and what a supplier does, helps the company in making the decision to choose a supplier. This way, the company does not have to spend so much time or resources searching for information on the topic itself. With the help of the manual, information is in one place, and we can focus on what matters the most: suppliers.

The work was conducted as qualitative research based on literature and online sources in the field. The hospitality industry has undergone a lot of changes in recent years, and it is important that businesses keep up with these changes.

The result of the work is a clear operating model on how to act when selecting suppliers. The work shows the importance of groundwork and how properly done groundwork can make everyday work easier in a restaurant. The importance of maintaining supply relationships is also essential for companies to be able to ensure that common goals of both parties are met.

Keywords:

Supplier, Supplier Relationship, Procurement

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Ostotoiminta	8
2.1 Tilaustoimitusketjun hallinta	9
2.2 Hankintojen kokonaiskustannukset	9
2.3 Toimitusrytmi sekä ostoerät	10
3 Mikä on toimittaja ja mitä he tekevät	12
3.1 Mistä tietää mikä toimittaja on oikea	13
3.1.1 Lähtökohta: mitä etsitään	14
3.2 Mistä löytää toimittajia	16
3.3 Toimittajien segmentointi	16
3.4 Toimittajan ja yrityksen väliset sopimukset	17
4 Toimitussuhteiden ylläpitäminen	19
4.1 Miksi toimitussuhteita tulisi ylläpitää	19
4.2 Miten toimitussuhteita voi ylläpitää	20
5 Nykytilanne ravintola-alalla	24
5.1 COVID-19-pandemian vaikutukset	24
5.2 Arvonlisäverokannan korotukset vuonna 2024	25
5.3 Ravintola-alan tulevaisuus	26
6 Johtopäätökset	27
Lähteet	29

Kuvat

Kuva 1. Toimittajan etsintäprosessin vaiheet ja vaiheiden keskeiset tehtävät.
(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 235.)

13

Kuviot

Kuvio 1.Sopimuksen laatimiskaavio (Honig, 2010, 7–9, 13.)	18
---	----

Taulukot

Taulukko 1.Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelut (Huuhka, 35.)	10
Taulukko 2. Toimittajien segmentointi	17
Taulukko 3. Toimittajan mittaaminen (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 316.)	21

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

SCM	Supply Chain Management = Toimitusketjun hallinta
SMI	Supply Market Intelligence = Toimittajamarkkinatuntemus
SRM	Supplier Relationship Management = Toimittajasuhteiden hallinta
TCO	Total Cost of Ownership = Kokonaiskustannukset

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on luoda yrityksille, niin uusille kuin myös vanhoillekin, käsikirja, miten valita toimittajat ja miten ylläpitää näitä toimitussuhteita jatkossa. Opinnäytetyön tavoitteena on, että kaikki tarvittava tieto löytyisi yhdestä paikasta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuoda esille yrityksille, miksi toimittajien valintaan tulee panostaa. Käsikirjan tarkoitus on olla helposti lähestyttävä, jotta alan taiturit kuin myös uudet innokkaat yrittäjät ymmärtävät tekstiä.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omista kokemuksista työelämästä. Vuosien varrella työskennellessäni ravintola-alalla erilaisissa työtehtävissä, pääsi työskentelemään paljon toimittajien kanssa. Vastaan on tullut hyviä, kuin myös huonoja toimittajia. Osa sellaisia kenen kanssa on tehty kauan yhteistyötä. Opinnäytetyöllä halutaan tuoda yrityksille esille tapoja, miten toimittajien kanssa tulisi työskennellä ja mitä tulisi ottaa huomioon, kun toimittajaa lähdetään etsimään.

Opintojen aikana, kun omaa näkökenttää on laajennettu, on tieto toimittajista parantunut. Tämän tiedon haluan tuoda esille alan ammattilaisille sekä uusille yrittäjille. Toimittajat ovat suuri osa ravintolan arkea. Tämän takia uusien toimittajien valintaan tulee perehtyä ja käyttää aikaa. Ravintola-alalla raaka-ainekustannukset ovat nousseet huimasti ja talous heikentynyt, joten se mihin rahaa käyttää tulee ottaa tarkasti huomioon.

Opinnäytetyössä käydään läpi toimittajien tärkeyttä yritykselle; mikä on toimittaja, mitä toimittaja tekee ja miksi oikean toimittajan löytämiseen tulee panostaa. Toinen asia mitä käydään läpi työssä, on toimittajasuhteiden ylläpitäminen. Miksi on tärkeää ylläpitää toimittajan ja yrityksen välistä suhdetta ja kuinka kauan tällaista kuuluu tehdä. Opinnäytetyössä kerrotaan myös, mitä on ostotoiminta ja sen tärkeydestä yritystoiminnassa.

Työssä käytetään lähteenä alan kirjallisuutta kuin myös nettilähteitä. Työ on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

2 Ostotoiminta

Ostotoiminta on prosessi, joka alkaa tarpeen kartoittamisella ja loppuu ostolaskujen maksulla. Ostotoiminnasta käytetään myös termiä hankinta, joka on laajempi käsite. Hankinta voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Strategiseen hankintaan kuuluu esimerkiksi ostotoiminnan suunnittelu ja mahdollinen kehittäminen. Strategisessa hankinnassa myös valmistellaan ja päätetään toimittajien valinta- ja arviointikriteerit. Taktinen hankinta pitää sisällään budjetoinnin sekä itse toimittajien valinnan. Ostotoiminta itsessään on operatiivista toiminta. Tämä pitää sisällään rutiinimaisia tehtäviä, joita voidaan tehdä päivittäin, esimerkiksi itse tilaaminen ja laskujen tarkistaminen. (Tikka, 2017, 26–27.)

Hankinnat voidaan luokitella myös kahteen pääkategoriaan: epäsuora hankinta sekä suora hankinta. Suoralla hankinnalla tarkoitetaan palvelua/tuotetta, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tuottamaan palveluun/tuotteeseen. Näitä on esimerkiksi raaka-aine hankinnat. Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, jotka eivät suoran vaikuta yrityksen tuottamaan palveluun/tuotteeseen. Epäsuoria hankintoja on esimerkiksi toimitotarvikkeet tai IT-laitteet. Nämä kaksi kategoriaa voidaan jakaa vielä alakategorioihin, jotka määrittelevät tarkemmin hankinnan kohdetta ja luonnetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 55–56.)

Koska kyseessä on suhteellisen uusi toiminta-alue, monille ihmisille on epäselvää, mitä osto- ja toimitushallinta sisältää. Tämä on lähes varmasti yksi syy sen epäselvyyteen liike-elämässä. Näiden toimintojen roolit vaihtelevat paljon ja määritelmät ovat usein hieman epäselviä. Pohjimmiltaan kuka tahansa, joka osallistuu tavaroiden tai palvelujen ostamiseen organisaationsa puolesta, niiden toimituksen järjestämiseen ja kustannusten sekä tehokkuuden seurantaan, osallistuu osto- ja toimitushallintaan. Pienimmissä yrityksissä ei välttämättä ole yhtä tiettyä henkilöä, joka tekisi hankinnat: tilaukset saattaa tehdä toimitusjohtaja, vuoropäällikkö tai voi olla, että jokainen työntekijä osallistuu ostotoimintaan. Mutta kuten muidenkin toimintojen kohdalla, kun organisaatio saavuttaa tietyn pisteen,

erikoistuminen on yleensä välttämätöntä tehokkuuden kannalta. Tällöin ostotoiminta saattaa siirtyä vain yhdelle henkilölle tai tiimille organisaatiossa. Ostaminen on perinteisesti ollut matalan profiilin toiminto. Hyvin usein se on ollut osasto, jossa ihmiset käsittelevät ostoihin liittyvää hallintoa; laskujen allekirjoittamista, kuormakirjojen yhteensovittamista, toimittajien kyselyihin vastaamista ja kirjanpitoa. (Barrat, Whitehead, 2004, 2–9.)

2.1 Tilaustoimitusketjun hallinta

1990-luvulla hankinnasta tuli iso osa uutta toimitusketjun hallinnan, Supply Chain Management (SCM), konseptia ja sen merkitys tunnustettiin. Ennen ostamista pidettiin ostotoimintaa organisaatiossa tukevana toimintona, mutta nykyään ostotoiminnan voidaan väittää muuttuneen tukitoiminnoista perustoiminnoiksi. Ostotoiminta on olennainen osa tilaus-toimitusketjua ja tämän myötä sillä on tärkeä osa tilausten toimitusprosessia. Mikäli tilauksen toimitusketjun osa ei toimi sille tarkoitetulla tavalla, voi koko ketjun toiminta epäonnistua ja aiheuttaa epäonnistumisen lopullisen asiakkaan palvelussa. (Tikka, 2017, 21–26.)

2.2 Hankintojen kokonaiskustannukset

Hankintoja tehdessä tulee miettiä pidemmälle kuin vain ostettavan palvelun/tuotteen hintaa. Ostohinta kattaa kustannuksista kuitenkin vain pienen osan. Muita kustannuksia voi syntyä ja yrityksen tulee ottaa nämä huomioon suunnittelussa. Useissa hankintatilanteissa itse hankinnan kokonaiskustannusvaikutukset pidemmällä aikavälillä ovat paljon tärkeämpiä kuin itse kokonaishinta. Kokonaiskustannukset, eli Total Cost of Ownership, TCO, voidaan jakaa kolmeen ryhmään: hankintaa edeltävät kustannukset, hankinnan aikaisiin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Nämä tulisi ottaa huomioon, kun mietitään tuotteen/palvelun kokonaiskustannusta. (Huuhka, 2017, 35.)

Taulukko 1. Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelut (Huuhka, 35.)

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikaiset kustannukset	Hankinnan jälkeiset kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> - Tarpeen kartoittaminen - Toimittajien etsintä sekä arviointi - Toimittajien laadunvarmistus - Toimittajien valinta - Toimittajan ja yrityksen yhteistyön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hinta - Tilaus - Osapuolten välinen tiedonsiirto - Toimitusjärjestelyt ja niiden varmistaminen - Toimitus laadun tarkistukset ja reklamaatiot - Makusliikenne - Seuranta ja raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Virheellisten tuotteiden palautus - Myynnin menetykset - Ylläpito ja huolto - Tuotetuki ja koulutus - Toimittajan koulutus- ja kehittämiskulut - kierrätys ja elinkaaren päättäminen

2.3 Toimitusrytmi sekä ostoerät

Hankintoja tehdessä yrityksen kannattaa miettiä kuinka suurissa erissä materiaaleja hankitaan ja kuinka usein. Ravintola-alalla suurin osa raaka-aineista on nopeasti pilaantuvia, jonka takia näiden raaka-aineiden toimitusrytmi voi olla todella kapea, joissain tapauksissa jopa päivittäistä. Mikäli ravintolalla on mahdollisuus tehdä ostoeränsä suuremmissa kokoluokissa, on se taloudellisesti kannattavampaa. Jokaisesta toimituksesta kuitenkin maksetaan erilliset toimituskulut, joten toimitusten määrä kannattaa minimoida. Joidenkin toimittajien kanssa on voitu sopimuksissa sopia ostoerä koosta jokaista tilausta kohden ja tämän avulla toimittaja pystyy varmistamaan, että yritys käyttää heidän palveluitaan sopimusten ehtojen mukaisesti. (Sakki, 2001 ,96–98.)

Ravintola-alalla ostotoimintaa vaikeuttaa se, että jokainen päivä ja jokainen viikko on erilainen. Tämän takia se saattaa aiheuttaa vaihtelua ostoerissä sekä toimitusrytmissä. Asiakasmäärää on välillä hankala ennakoida, sillä varauksien määrä ravintolassa voi vaihtua päivittäin. Useimmissa ravintoloissa on käytössä käytäntö, ettei varausta voi muuttaa enää, kun ollaan tarpeeksi lähellä itse varauksen alkua. Yleisesti tämä on ollut, kun varaukseen on alle 24 tuntia aikaa. Mikäli varauksen peruuta alle 24 tuntia aikaisemmin voidaan asiakkaalta periä peruutusmaksu. Tämä on aiheuttanut eripuraa asiakkaiden sekä yrityksen välillä, mutta tällä pyritään kattamaan mahdolliset menetetyt tulot ja raaka-aineiden hankinta hinnat.

3 Mikä on toimittaja ja mitä he tekevät

Yritystoiminnassa on monta tekijää sekä taituria. Monet näistä tekijöistä ovat nähtäviä, kuten tarjoilijat ja kokit. Ravintola-alalla ei suuremmin mietitä, ketkä työskentelevät kulissien takana. Yksi näistä kulissien takana työskentelevistä tahoista on toimittajat.

Ravintola tekee hankintansa erilaisilta toimittajilta, sillä harvat yritykset ovat omavaraisia. Toimittajien määrä riippuu täysin yrityksestä ja sen tarpeista, osalla voi olla yksi toimittaja, osalla 10. Ihmisten mennessä ravintoloihin syömään, monelle ei tule mieleen, mistä kaikki raaka-aineet tai kassajärjestelmät on hankittu. Nämä ovat erilaisten toimittajien tuottamia palveluita. Erilaisia toimittajia, joita ravintola voi tarvita on esimerkiksi erilaiset viinien ja alkoholijuomien maahantuoja tai jälleen myyjä, hevi-tuotteita eli erilaisia hedelmiä ja vihanneksia myyvä taho tai pöytävaraus palveluja tarjoava taho. Tämän takia on tärkeätä, että yritys kartoittaa etukäteen omat tarpeensa toimittajia etsiessä.

Toimittaja on yritys tai henkilö, joka tarjoaa tuotteen tai palvelun toiselle yhteisölle (tässä tapauksessa ravintolalle) Välittäjinä toimivat toimittajat pienentävät valmistajien ja jälleenmyyjien välistä kuilua tarjoamalla raaka-aineita, tuotteita tai palveluita, joita yritykset tarvitsevat toiminnassaan. Yrityksen ja sen toimittajien välinen suhde on riippuvainen toisistaan. Yritykset luottavat toimittajiin saadakseen tarvittavat panokset tuotteisiinsa tai palveluihinsa, ja toimittajat ovat riippuvaisia yrityksistä ostaakseen heidän tuottamia palveluita. Tämä keskinäinen riippuvuus muodostaa perustan toimittaja-asiakassuhteelle liike-elämässä. (Deskera, 2024)

Toimittaja on yksi ravintolan tukipilareista. Toimittaja tarjoaa erilaisia palveluita, riippuen yrityksen tarpeista. Toimittaja vastaa erilaisten ravintoloiden raaka-aine tilauksista tai erilaisista palveluista. Toimittajia on erilaisia, jonka takia niitä hankkiessa tulee asiaan perehtyä, minkälaista toimittajaa oma ravintola kaipaa. Mitä tarvitaan, mistä, milloin ja miksi.

Toimittaja pitää huolen (yhdessä ravintolan henkilökunnan kanssa), että ravintolalla on kaikkia heidän tarjoamiensa tuotteita saatavilla. Ravintoloissa yleisesti tämä tarkoittaa erilaisten raaka-aineiden toimittamista, jotta ravintola pystyy tarjoamaan heidän listaltaan löytyviä tuotteita.

3.1 Mistä tietää mikä toimittaja on oikea

Lähtökohtana tulee selvittää mitä etsitään ja miksi. Millaisia toimittajia ja palveluita oma ravintola kaipaa. Mitä ravintola tarjoaa listallaan. Toimittajia valittaessa kannattaa pohjatyöhön panostaa. Se on pitkä prosessi, mutta oikein tehtynä se voi tuoda lisäarvoa.

Oikeaa toimittajaa etsittäessä voi asettaa itsellensä ja toimittajalle tavoitteet. Toimittajaa valittaessa tulee myös miettiä voidaanko fyysisien tuotteiden lisäksi, hyötyä toimittajan ja yrityksen välisestä suhteesta muutoinkin? Toimittajia löytyy monia erilaisia, niin kuin aikaisemmin jo mainittiin, joten on tärkeää kilpailuttaa niitä. Alla kuva, toimittaja etsintäprosessin vaiheista sekä kyseisen vaiheen keskeiset tehtävät:

Etsintäprosessin vaihe		Markkinoiden kartoitus	Mielenkiinnon varmistaminen	Ehdotuksen pyytäminen	Tarjouspyyntö	Neuvottelu
Tavoite		Tunnistaa, missä ja minkälaisia ovat todennäköisesti parhaat toimittajat	Tarkistaa toimittajan tarjoama ja varmistaa molemminpuolinen mielenkiinto	Arvioida toimittajan kykyä, kapasiteettia ja suorituksen sopivuutta	Saada konkreettinen pohja vaihtoehtojen vertaamiselle	Löytää paras vaihtoehto
T e h t ä v ä t	Tiedonhankinta	Perustiedot	Tarjoama	Kyyt, kapasiteetti	Kilpailukyky	Vahvuudet, heikkoudet, uhkat, mahdollisuudet
	Oman yrityksen markkinointi		Ensivaikutelman luominen	Kuvan vahvistaminen	Kuvan vahvistaminen	Kuvan vahvistaminen
	Ratkaisun tekeminen			Vaihtoehtojen arviointi	Ratkaisujen optimointi	Ratkaisun viimeistely
	Yhteistyön edellytysten arviointi		Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi	Yhteistyön edellytysten arviointi
	Yhteistyösuhteen rakentaminen			Yhteistyösuhteen rakentaminen	Yhteistyösuhteen rakentaminen	Yhteistyösuhteen rakentaminen
	Kilpailupaineen luominen				Kilpailupaineen luominen	Kilpailupaineen luominen

Kuva 1. Toimittajan etsintäprosessin vaiheet ja vaiheiden keskeiset tehtävät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 235.)

Yrityksellä on mahdollisuus asettaa omat vaatimuksensa sekä kriteerinsä tuleville toimittajille. Alla esimerkkilista kriteereistä sekä vaatimuksista, joita yritys voi käyttää etsiessään/valitessaan uutta toimittajaa:

- Tavarantoimittajan taloudellinen tilanne
- Tavarantoimittajan kansainvälisyys
- Tavarantoimittajasta löydettävä tieto
- Vastaako tavarantoimittaja yrityksen omia tavoitteita
- Tavarantoimittajan motivaatio pidempiaikaiseen yhteistyöhön

(Iloranta ym. 2012, 238).

Toimittajayhteistyö on tärkeää. Toimittajayhteistyön edellytyksenä on se, että yritys sekä toimittaja/toimittajat ovat samalla aaltopituudella. Molemmilla on selkeät tavoitteet ja on tärkeää, että nämä tavoitteet ovat samat niin yrityksellä, kuin toimittajalla. Näin voidaan luopua mahdollisista lisäkustannuksista vievistä tehtävistä. On tärkeää, että yritys ja toimittaja voivat luottaa toisiinsa. Tämän avulla molemmat luovat lisäarvoa toisilleen ja yhteistyöstä voidaan hyötyä. (Iloranta ym. 2012, 280–281.)

3.1.1 Lähtökohta: mitä etsitään

Yrityksen lähtiessä etsimään itselleen toimittajaa, on tärkeää asettaa selkeät kriteerit mahdolliselle toimittajalle. Yrityksen tulee miettiä mitä palveluita yritys tarvitsee, millä budjetilla ja miten. Etsittäessä toimittajaa tulee tälle kertoa selkeästi yrityksen tavoitteet, joihin pyritään sekä sisältö, jota toimittajalta vaaditaan. Tärkeätä on myös varmistaa, että mahdollisella toimittajaehdokkaalla on tarpeeksi resursseja vastata yrityksen tarpeisiin. Yrityksen tulee myös selvittää, onko toimittajalla myös tarpeeksi tietotaitoa tarjoamastaan palvelusta/tuotteesta. (Iloranta ym. 2012, 224–225.)

Ravintola-alalla tarvitaan monia erilaisia tuotteita (riippuen ravintolan tarjonnasta). Tämän takia kannattaa huolella tutkia mahdolliset palveluntarjoajat. Mikäli yritys haluaa panostaa ympäristöystävällisyyteen, kannattaa tutkia mistä toimittaja hankkii tarjoamansa tuotteet ja miten. Tulee myös miettiä, miten tuotteet toimitetaan ravintolalle. Onko toimittajalla käytössä sähkörekka vai jokin muu kulkuneuvo. Toimittajan valintaa mietittäessä tulee tarkastella ostettavan palvelun/tuotteen lisäksi mistä toimittaja sen hankkii ja miten.

Nykypäivänä monet yritykset haluavat panostaa vastuullisuuteen sekä ympäristöystävällisyyteen omalla toiminnallaan. Yritykset haluavat tuoda esille omalla toiminnallaan heidän laatimansa eettiset ohjeistukset toiminnalleen. Tämä tunnetaan nimellä "Code of Contact". Nämä ovat joukko sääntöjä, joissa hahmotellaan yksittäisen osapuolen tai organisaation normit, säännöt ja vastuut tai asianmukaiset käytännöt. Näin yritykset pyrkivät pitämään huolen, että toimitusketjussa toimitaan sääntöjen mukaisesti. (European Commission, 2021)

Yrityksen tulee myös paneutua etukäteen toimittajalaadun varmistamiseen. On kuitenkin hankalaa testata palvelun laatua etukäteen. Yritys voi pyytää toimittajalta tarvittavia tietoja tämän varmistamiseksi, kuten esimerkiksi organisaatio- ja prosessikuvauksia ja kuvaus laadunvalvonnan menetelmistä. (Iloranta ym. 2012, 225.)

Oikea toimittaja voi tuoda lisäarvoa yritykselle. Toimittaja voi vaikuttaa yrityksen arkeen todella paljon ja tämän takia kannattaa valita sellainen toimittaja, joka pystyy tarjoamaan palvelunsa yrityksen aukioloaikojen puitteissa. Esimerkiksi jos ravintola operoi kello 16:00-22:00, ei ole kannattavaa valita toimittajaa, joka toimittaa tilaukset kello 6:00.

Kun yritys on tehnyt pohjatyönsä kunnolla ja on tietoinen mitä etsitään ja miksi, voidaan aloittaa toimittajan etsiminen.

3.2 Mistä löytää toimittajia

SMI, eli Supply Market Intelligence, tarjontamarkkinoiden älykkyys, on ulkoista tietoa, jota yritykset käyttävät tavaroiden sekä palveluiden tarjonnan löytämiseen sekä hallintaan. Se sisältää tietoa markkinoista, asiakkaista, kilpailusta ja toimittamisesta. SMI on toimittajamarkkinoiden tietämystä sekä niiden kartoittamista. Toimittajamarkkinoiden älykkyYTEEN kuuluu myös erilaisten hankintojen keskittämistä sekä esimerkiksi toimittajien kanssa tehtävä/tehty yhteistyö. (Iloranta ym. 2012, 227–228.)

Yrityksen aloittaessa toimittajien etsinnän, on tärkeää tietää mistä niitä etsiä. Samalla yrityksen tulee tietää millainen toimittaja olisi omalle yritykselle se oikea. Haluaako yritys panostaa paikalliseen pienyritykseen, jolloin tuotteen/palvelun kustannukset saattavat olla korkeammat, mutta tuovat yritykselle lisäarvoa. Toisena vaihtoehtona toimittajaksi voidaan valita suurempi konserni, joka olisi edullisempi, mutta ei anna lisäarvoa yritykselle. Toimittajien valinnassa tulee olla tarkka ja tämän takia on tärkeää, että yritys panostaa oikean toimittajan löytämiseen. (Iloranta ym. 2012, 227.)

Yritykset voivat löytää tietoa toimittajaehdokkaista monin eritavoin. Yritys voi esimerkiksi lähettää kyselylomakkeita ehdokkaille, kerätä dataa tietokannoista tai kysellä muilta saman toimialan yrityksiltä. Kuitenkin yrityksen tulee olla kriittinen saamaansa tietoon, sillä kaikki ei välttämättä ole totta. Tämä vaatii yrittäjältä itseltään tietoa ja osaamista toimialasta. (Iloranta ym. 2012, 236)

3.3 Toimittajien segmentointi

Ravintolat tarvitsevat erilaisia toimittajia. Aloittaessaan toimittajien etsimisen voi yritys halutessaan segmentoida toimittajat ryhmiin, jotta niiden hallitseminen olisi helpompaa. Toimittajaverkosto muodostuu erilaisista toimittajista, toimittajaryhmistä ja eri toimialoista. Jokaisella toimittajalla on omat kustannusrakenteet, liiketoimintalogiikat, haasteet sekä kilpailutilanteet. Tämän takia toimittajien segmentointi omiin luokkiinsa helpottaa yritystä. Tällöin

yrittäjien ei tarvitse erikseen miettiä toimintamalleja jokaisen eri toimijan kanssa. Segmentoinnin voi tehdä oman yrityksen resurssien mukaan. Segmentointi voi olla laajaa tai sen voi myös tiivistää. Tavoitteena kuitenkin on maksimoida tulokset, joita halutaan saavuttaa, niillä resursseilla mitkä yrityksellä on käytössä. (Iloranta ym. 2012, 106–107.)

Ravintola-alalla toimittajat voi esimerkiksi segmentoida neljään eri kategoriaan: muut, ruoka, alkoholittomat tuotteet ja alkoholilliset tuotteet. Alla taulukko joka kuvastaa toimittajien segmentointia:

Taulukko 2. Toimittajien segmentointi

Muut	Ruoka	Alkoholittomat	Alkoholilliset
Kassajärjestelmät	Lihat/Kalat	Virvoitusjuomat	Viinit
Pöytävarausjärjestelmät	Vihannekset	alkoholittomat viinit, oluet, tms	Oluet
Anniskelu luvat	muut raaka- aineet		Muut väkevät

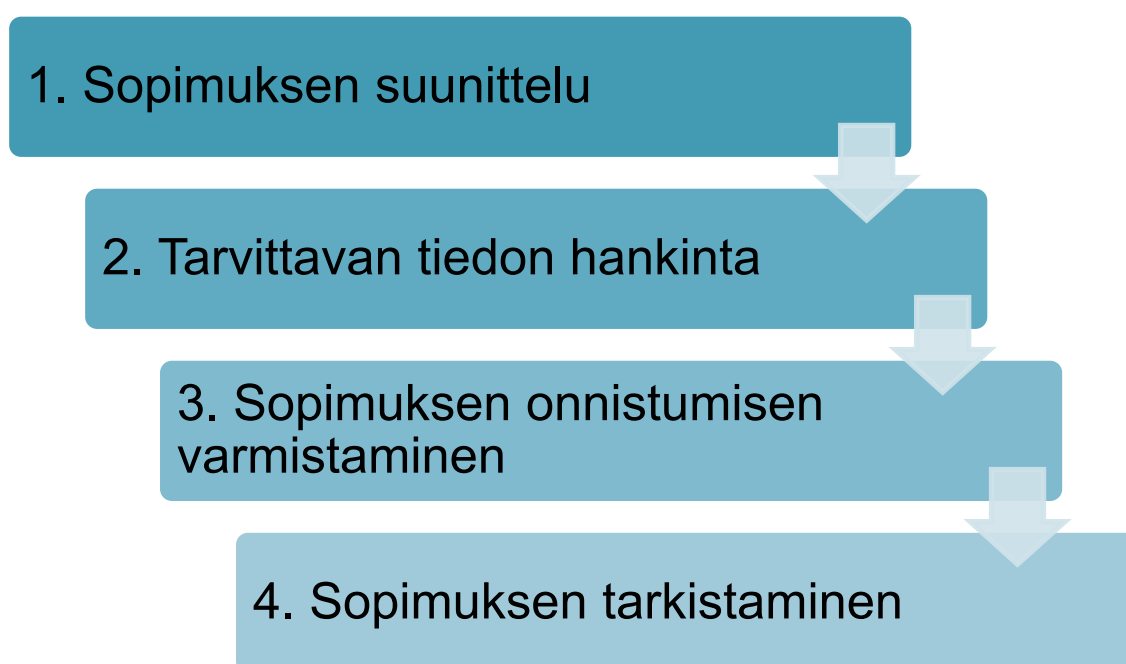
Ravintola-alalle toimittajia löytyy useita. Tämä helpottaa yrityksen kartoittamista toimittajille. Toimittajien kilpailuttaminen voi olla helpompaa suuren tarjonnan ollessa suurta. Toimittajien ollessa vähissä on kilpailuttaminen hankalaa. Kun toimittajia on enemmän, pystyy yritys vaikuttamaan hankittavan palvelun/tuotteen hintaan. (Iloranta ym. 2012, 112–113.)

3.4 Toimittajan ja yrityksen väliset sopimukset

Aina kun kahden tai useamman osapuolen välillä on sopimus, jossa yksi henkilö tarjoutuu antamaan jotain toiselle, ja toinen henkilö suostuu vastaanottamaan ja korvaamaan sen ensimmäiselle ja jos tämä vaihto on laillisesti sitova, sinulla on sopimus. Sopimuksen ei tarvitse olla kirjallinen mutta kuitenkin suulliset sopimukset ovat lain edessä hieman ongelmallisia sillä ongelmatilanteiden sattuessa ei ole todistetta kirjallisesti, että kuka on vastuussa ja mistä. Tällöin

voidaan helposti joutua tilanteeseen, jossa ollaan sana-sanaa vastaan. Sopimuksia laatiessa tulee siis olla tarkka, että ne sisältävät tarvittavat tiedot. Kun sopimus on käyty läpi toimittajan sekä yrityksen kanssa voidaan pitää huoli, että kumpikaan osapuoli ei poikkea sopimuksesta. (Honig, 2010, 5–7.)

Kun sopimusta lähdetään laatimaan, siihen tulee käyttää riittävästi aikaa. Tulee pitää huoli, että sovitut asiat tulevat siellä ilmi. Sopimusta laadittaessa on neljä kohtaa, jotka tulisi ottaa huomioon. Sopimusta laadittaessa voi hyödyntää seuraavaa kaaviota;



Kuvio 1. Sopimuksen laatimiskaavio (Honig, 2010, 7–9, 13.)

4 Toimitussuhteiden ylläpitäminen

4.1 Miksi toimitussuhteita tulisi ylläpitää

Toimittajasuhteiden hallinta eli SRM, Supplier Relationship Management, on järjestelmällinen lähestymistapa kumppanuuksien kehittämiseen ja hallintaan toimittajien kanssa kilpailuedun saavuttamiseksi. Siihen kuuluu tiiviimpien ja yhteistyökykyisempien suhteiden luominen avaintoimittajien kanssa uuden arvon löytämiseksi ja toteuttamiseksi sekä riskien vähentämiseksi. SRM on ratkaisevan tärkeä liiketoiminnassa, koska se auttaa hallitsemaan toimittajavuorovaikutusta tehokkaasti, varmistamaan tavaroiden tai palvelujen tasaisen tarjonnan ja edistämään vahvoja, molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita. Se on keskeinen osa toimitusketjun hallintaa ja sen menestyksen määräävä tekijä. (Droppe, 2023)

Toimitussuhteita ylläpitämällä voidaan taata, että yhteistyö toimittajan välillä toimii, niin kuin sen on haluttu toimivan. On tärkeää pitää huoli, että molemmat osapuolet pitävät huolen sovituista toimintatavoista. Toimitussuhteita ylläpitämällä pidetään yllä toimittajan sekä yrityksen välistä kommunikointia. On tärkeää, että kommunikointi on mutkatonta ja kysymyksiin vastataan, kun niitä tulee, eikä lähdetä kiertelemään tai kaartelemaan. Toimittaja saattaa näyttää paperilla lupaavalta, uusilla varastoillaan ja kalustollaan, mutta tärkeintä ovat työntekijät. Työntekijät heidän omalla osaamisellaan sekä taidoillaan ovat ne, jotka loppupeleissä kuitenkin tekevät suurimman työn. (Barrat, Whitehead, 2004, 83.)

Mikäli yrityksen ja toimittajan välinen yhteistyö ja kommunikointi ei suju on sitä vaikea lähteä edistämään. Kommunikaatio on kaiken lähtöpiste ja mikäli siihen ei pystytä on todella vaikea luottaa toimittajaan ja toimittajan myös yritykseen. Toimittajasuhteiden ylläpitämiselle voidaan taata, että molempien osapuolien tavoitteet ovat pysyneet samana tai muuttuneet syystä tai toisesta ja tämän avulla voidaan sitten miettiä jatkossa, että onko tämä toimittaja se mitä halutaan yritykselle ja toisinpäin.

Kun toimitussuhteista pidetään huoli ja niitä ylläpidetään tietyin väliajoin, voidaan välttyä turhilta kuluilta mitä voi tapahtua, mikäli kommunikaatio ei toimi. Näin yritys voi keskittyä tärkeimpään eli itse yritykseen ja sen arkipäivän pyörittämiseen. Yritykset voivat parantaa yhteistyötä ja luoda omille organisaatioille lisäarvoa avoimella kommunikaatiolla sekä jatkuvalla yhteistyön kehittämisellä. Vaikka yritykset mittaavat toimittajiaan, tulee myös muistaa, että toimittajat myös mittaavat yrityksiä. Samalla kuin yritykset etsivät itsellensä oikeita toimittajia, joiden arvomaailma sekä periaatteet ja tavoitteet täsmäävät, tekevät toimittajat myös samaa. Toimittaja valitsee yhteistyökumppaninsa niin että nämä yritykset pystyvät myös luomaan heille lisäarvoa. (Talluri, Sarkis, 2010, 6.)

4.2 Miten toimitussuhteita voi ylläpitää

Toimitussuhteita tulisi aktiivisesti kehittää yhä paremmiksi sekä toimivammiksi. Hankintoja tehdessä tulee ottaa monet eri osa alueet huomioon, jotta kaikki toimisi, niin kuin niiden pitäisi. Toimitussuhteita varten on kehitetty ja kehitetään jatkuvasti uusia tapoja, miten niitä tulisi parantaa. (Iloranta ym. 2012, 297.)

Toisinaan voidaan tarkastella luottamuksen rakentamista sekä sosiaalisten voimien ja riippuvuuksien hyödyntämistä. Luottamus toimittajan/toimittajien välillä on todella tärkeää. Mikäli luottamusta ei ole, voi se kertoa toimitusvarmuuden heikkoudesta tai muista ongelmista toimittajan organisaatiossa. Tämän takia luottamusta kannattaa siis rakentaa ihan suhteen alusta lähtien. Tässä voi myös hyödyntää toimittajan ja yrityksen välistä riippuvuutta. Mikäli toimittajalla ei ole montaa yritystä, jonka kanssa tehdä yhteistyötä, voivat he olla riippuvaisia yrityksestä. Tämä puskee toimittajaa tekemään hyvää työtä, jotteivat he menetä heidän ainoaa yhteistyökumppaniaan. (Iloranta ym. 2012, 297.)

Toimittajien kanssa tulee myös olla avoimia sekä heidän suoritustaan tulee jatkuvasti mitata ja analysoida. Kun dataa on saatu kerättyä toimittajasta, sen ollessa positiivista tai negatiivista, tulee se jakaa toimittajalle. Näin yhteistyötä voidaan rakentaa entistä enemmän paremmaksi. Myös erilaiset kannusteet

voivat auttaa kehittämään toimittajasuhteita. Käyttämällä kannuste-, sanktio- tai palkkiojärjestelmiä voidaan motivoida toimittajaa toimimaan sopimuksen mukaisesti tai parhaassa tapauksessa vielä paremmin. (Iloranta ym. 2012, 298.)

Toimittajia mitataan, jotta voidaan varmistaa, että he toimivat ostavan yrityksen kanssa hyvin. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimitusvarmuus toimii ja toimittaja noudattaa yrityksen välistä sopimusta. Toimittajia mittaamalla voidaan selvittää, mikäli toimitusketjussa tai muussa organisaation osa-alueessa on jotain korjattavaa tai parannettavaa. Toimittajia mittaamalla voidaan myös päästä eroon turhista työtehtävistä, jotka vievät aikaa sekä kustannuksia yritykseltä. (Iloranta ym. 2012, 311–312.)

Toimittajia voidaan mitata monella eri tavalla. Yleisimpiä mitaamisen kohteita on aika ja hinta, mutta tulisi yrityksen mitata myös toimittajan tuotteen/palvelun laatua sekä joustavuutta. (Huuhka, 2017, 205)

Taulukko 3. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2012, 316.)

<i>Toimittajasuhteen tyyppi</i>	<i>Seuranta ja mitaaminen</i>
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	Perustavoitteet täyttyvät (tähän sisältyy esimerkiksi tilaukset ja niiden laatu, määrä sekä ajoitus. Palvelu ja viestintä (varsinkin asiakasorganisaation kanssa)
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	Kustannustasojen jatkuva alentaminen Yhteisen prosessin luominen sekä prosessin tehostaminen

(Jatkuu)

Taulukko 3 (jatkuu).

Pitkäaikainen, kehittämistä yhteistyösuhde	yhteistä sisältävä Kustannustasojen alentaminen jatkuva Yhteisen prosessin luominen sekä prosessin tehostaminen
Pitkäaikainen, suunnittelua ja sisältävä yhteistyösuhde	yhteistä innovaatiota Yhteisiä innovaatioita ja tekninen kehittäminen Yhteiset tavoitteet sekä niihin pyrkiminen ja kehittäminen sekä resurssien kehittäminen

Ennen kuin lähdetään mittaamaan ja arvioimaan toimittajia, kannattaa kerätä tarpeeksi dataa, eli informaatiota toimittajista. Yhden viikon datan perusteella ei ole kannattavaa lähteä etsimään parannuskohteita. Yrityksen verratessa esimerkiksi kahden eri toimittajan toimitusaikoja, tulee molemmilta kerätä yhtä paljon dataa, jotta vertailu olisi reilua. Mittaamisessa hienoa on se, että yritys voi itse päättää mitä halutaan mitata.

Tärkeää on kuitenkin, että yritysten sekä toimittajan välillä on avointa keskustelua. On tärkeää, että toimittaja ilmoittaa yritykselle mahdollisista toimitusongelmista raaka-aineiden puutoksesta tai muista muutoksista, mitä heidän tarjoamassaan palvelussaan voi tapahtua. Näin voidaan välttyä siltä, että mikäli toimitus ongelmia on, yritys tietää niistä ja voi mahdollisesti hankkia korvaavat tuotteet/raaka-aineet muualta. Toimittajilla on velvollisuus ilmoittaa mahdollisista muutoksista, mutta niin on myös yrityksellä. Yrityksen tulee ilmoittaa toimittajalle mahdollisista muutoksista toimitettaviin tavaroihin, olkoon se sitten palvelu tai raaka-aine. Näin toimittaja voi myös itse varautua siihen, että yritykselle toimitetaan uusia raaka-aineita ja toimittaja pystyy hyvissä ajoin nämä resurssit itsellensä hankkimaan, jotta jatkossa heillä on kapasiteettia vastata ravintolan kysyntään.

Mittaamisella ja arvioinneilla voidaan tuottaa yritykselle sekä tavarantoimittajalle tietoa, jota hyödyntämällä molemmat osapuolet pystyvät kehittämään omaa, sekä yhteistä toimintaansa. Tavoitteena on, että toimitusketju olisi mahdollisimman tehokas ja yhteistyö olisi sujuvaa. (Iloranta ym. 2012, 134.)

5 Nykytilanne ravintola-alalla

5.1 COVID-19-pandemian vaikutukset

COVID-19-pandemian, eli koronapandemian takia ravintola-alalla on nähty paljon vaikutuksia, jotka ovat johtuneet viranomaistoiminnoista, rajoituksista ja suosituksista. Näihin muutoksiin ravintola-alan yritykset joutuivat reagoimaan nopeasti. Nämä rajoitukset näkyivät suuresti alan tarjoamien palveluiden kysynnän laskuna. (Karikallio & Arovuori, 2023, 3.)

Työntekijäpula ravintola-alalla on ollut läsnä koronapandemian jälkeen. Koronan aikana monissa eri ravintoloissa henkilöstöä jouduttiin lomauttamaan, sillä työtehtävät vähenivät. Monet yritykset sulki ovensa kokonaan, osa piti ovet auki supistetulla aukioloajoilla. Monet kokivat ravintola-alan menehtyneenä alana, jonka takia moni työntekijä päätti vaihtaa alaa. Nykytilanne ravintolalla on melko raakaa katseltavaa. Koronavuosien jälkeen on näkynyt paljon heikkenemistä ravintola-alalla monissa eri sektoreissa. Pidempiaikaiset vaikutukset näkyvät edelleenkin ravintoloiden arjessa. (Karikallio & Arovuori, 2023, 7.)

Ravintola-alalle on muodostunut laaja työvoimapula. Koronan takia noin 10 000 työntekijää menetti työpaikkansa matkailu- ja ravintola-alalla. Työvoimapulasta on tullut krooninen pandemian jälkeen. Ihmiset joutuivat miettimään, onko ravintola-alalla enää kannattavaa työskennellä vai pitäisikö vaihtaa alaa. Matkailu- ja ravitsemusalan palkkataso on myös matala. Tämä ei anna lisäkannustetta kouluttautua alan työtehtäviin. Kesällä 2022 matkailu- ja ravitsemusalalla tehtiin 2 prosentin palkankorotus. Tätä kuitenkin ei nähdä kannustimena hakea alan töitä. (Yle, 2022)

Osaajapulasta kärsittiin jo ennen korona-aikaa, mutta pandemian aiheuttamat rajoitukset, lomautukset ja irtisanomiset vaikeuttivat tilannetta. Työvoimapula on aiheuttanut suurta kilpailua eri matkailu- ja ravintola-alan yritysten välillä. Tämä kuitenkin on myös positiivinen asia, sillä näin työnantajat panostavat työntekijöiden viihtyvyyteen. Ammattitaitoisten työntekijöiden määrän

vähentyessä, yritykset ovat palkanneet työntekijöitä, joilla on vähemmän kokemusta alalta. Näiden työntekijöiden kouluttamiseen on tarvittu aikaa ja resursseja työnantajalta. (Salo, 2022)

Ostovoima on voinut heikentyä, sillä kustannukset sekä raaka-aineiden hinnat ovat nousseet ja niiden saatavuus on myös saattanut heikentyä. Ostovoiman heikentyminen näkyy niin yrityksen arjessa kuin myös kuluttajan arjessa. Kuluttajahinnat ovat nousseet, mutta tulot ovat pysyneet ennallaan. Koronavuosien jälkeen ostovoiman heikkeneminen on ollut osa ravintola-alan arkipäivää. Kulutushintojen noustessa tarkoittaa se sitä, että kaikilla kuluttajilla ei ole varaa maksaa palvelusta. Kun kuluttajilla eli asiakkaila ei ole varaa maksaa palvelusta tarkoittaa se, että myös asiakasmäärät laskevat, joka vaikuttaa taas yrityksen tuloihin. Tämä vaikutus on nähty useammassa eri ravintolassa, joka on johtanut siihen, että moni ravintola on joutunut sulkemaan ovensa lopullisesti. (Karikallio & Arovuori, 2023, 3–4.)

5.2 Arvonlisäverokannan korotukset vuonna 2024

Kevään 2024 arvonlisäkannan korotukset tulevat kurittamaan anniskeluravintoloita entistä enemmän. Ravintola-anniskelun verotus on ollut jo ennen hallituksen tekemiä päätöksiä EU:n kireintä. Arvonlisäveron noustessa 24 prosentista 25,5 prosenttiin, tulee ravintola-alan tilanne heikkenemään entisestään. MaRa ry on jo vuosien ajan yrittänyt ajaa eteenpäin arvonlisäverokannan laskua. Arvonlisäveroa on haluttu laskea 24 prosentista 14 prosenttiin, samaan kuin ravintolaruuan veroprosentti. Alkoholimyynnin osuus ravintolan myynnissä on ollut laskussa. Vielä 2000-luvun alussa ruokaa ja alkoholijuomia myytiin ravintoloissa yhtä paljon. Nykyään alkoholijuomien myynnin osuus kokonaisymyynnistä on 30 prosenttia. Arvonlisäverokannan noustessa, tulevat hinnat nousemaan kulutusasiakkaille. Hintojen noustessa kuluttajat tulevat miettimään entistä tarkemmin, mihin rahaa kannattaisi käyttää. Tämä vähentää kysyntää ja vaikuttaa negatiivisesti työllisyyteen. Suomessa matkailu- ja ravintola-alalla on jo kovaa kilpailua asiakkaista, niin ulkomaalaisista kuin myös suomalaisista. (Lehtinen, A., 2024)

5.3 Ravintola-alan tulevaisuus

Ravintola- ja matkailuala on kokenut vastoinkäymisiä jo useamman vuoden. Nämä muutokset ovat kuitenkin saaneet aikaan kiihtynyttä muutosta sekä kehitystä aloilla. Tuotteiden sekä palvelutason laadun vaatimustaso on noussut ja näiden odotusten täyttäminen on hankaloitunut. Tulevaisuuden kannalta ne, jotka pysyvät muutosten mukana ja omaavat nopean reaktiokyvyn mukautua alan vaatimusten mukaan, pysyvät pelissä mukana. Ravintola-alalla kilpailu on kasvanut ja menestyminen on yrittäjistä kiinni. (Hiltunen, 2023)

Vuosien vaihtuessa trendit muuttuvat. Tämän takia alan yrittäjien tulee pitää mielensä avoinna ja kulkea silmät sekä korvat auki maailmalla. Kuluttajia kannattaa siis kuunnella, sillä he ovat ne, jotka käyttävät alan palveluita. Kannattaa siis kuunnella, mistä on puute ja miten tähän puutteeseen voi vastata. Vuodella 2023 Suomen Itsenäisyyden Rahasto (SITRA) julkaisi megatrendit, jotka käsittelevät viittä eri teemaa: Luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvu, demokratian kamppailun koveneminen, digivallan kilpailun kiihtyminen sekä talouden perustan rakoileminen. (Dufva, Rekola, 2023)

Asiakaspaikkojen täytyminen ravintoloissa on tärkeää. Jokainen yrittäjä haluaisi, että oma ravintola olisi täyteen varattu jokaisena päivänä. Kuitenkin suurien ryhmien käyminen ravintoloissa on ollut laskussa, kun taas yksin syöminen, eli Solo Dining on kasvussa. Kyseinen ilmiö on näkynyt jo hetken ravintoloissa, mutta koronapandemian jälkeen yksin illastavien henkilöiden määrä on ollut kasvussa. Varsinkin ravintoloille, joilla on tarjolla suppeampi määrä asiakaspaikkoja, on tämä ilmiö hyväksi. Kotimaanmatkailu nousi suureksi ilmiöksi koronan aikana. Ihmiset eivät päässeet lähtemään ulkomaille rajoitusten takia, jolloin kuluttajat lähtivät etsimään elämyksiä muista oman maan kaupungeista. (Hiltunen, 2023)

6 Johtopäätökset

Ravintola-ala on kokenut paljon uudistuksia viimeisien vuosien aikana. Yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän, mutta reaktioaikaa ei anneta paljoa. Tämä vaatii yrittäjältä paljon resursseja mukautua alan muutosten mukana. Koronavuodet olivat hankalat ja niiden vaikutukset näkyvät edelleen. Vaikka alan tilanne on hieman huera, nähdään sille kuitenkin tulevaisuus. Tämän takia on vielä tärkeämpää, että yritykset, niin vanhat, kuin uudetkin, omaksuvat alan vaikeudet. Vaikka vaikeuksia olisikin, ei se tarkoita, etteikö alalle kannattaisi lähteä kilpailemaan. Riskejä yrittäjyydessä on aina ollut

Vaikka trendit muuttuvat vuosien saatossa, ei se tarkoita, että kaikkeen tulisi lähteä mukaan. Jokaisen yrittäjän tulee itse huomata, milloin lähteä uudistamaan omaa toimintaansa ja milloin ei. Tämä vaatii alan yrittäjiltä pelisilmää kilpailuhenkisessä ympäristössä. Tärkeää on luottaa itseensä ja olla varma omasta tarjoamasta palvelusta/tuotteesta.

Monissa suuremmissa kaupungeissa ravintolatarjonta on noussut vaikeista ajoista huolimatta. Kuluttajilla on enemmän vaihtoehtoja, mihin käyttää rahansa. Tämän takia on tärkeää, että yritys osaa tuoda esille sen, miksi heille juuri kannattaa tulla syömään; on se sitten itse ravintolan viihtyvyys, erikoinen ruokalista tai palvelunlaatu. Tärkeintä nykypäivänä on erottua muista kilpailijoista.

Työn tarkoituksena oli helpottaa ravintola-alan yrityksiä toimittajaehdokkaita etsiessä. Näin tarvittava tietoa prosessin aloittamisessa on saatavilla yhdessä paikassa. Kyseisestä toimialasta löytyy paljon lähteitä sekä kirjallisuutta, joten tiedon yhdistäminen yhteen paikkaan voi helpottaa asian ymmärtämistä. Toimiala myös uudistuu koko ajan ja ajankohtaista tietoa tulee aina lisää. Opinnäytetyö antaa peruskäsityksen ostotoiminnasta, toimittajista ja toimitussuhteista sekä miten toimia näiden parissa.

Niin kuin tekstissä on aikaisemmin mainittu, toimittajien osuus ravintolan arjessa on suuri. Panostamalla oikeiden toimittajien löytämiseen ja tulevaisuudessa toimitussuhteiden ylläpitämiseen, voi yritys säästää resursseja ja aikaa. Näin

yritys voi keskittyä itse tärkeimpään: asiakkaan palvelemiseen. Toimittajan valintaan tulee panostaa, sillä se on kuin etsisi uutta kenkäparia. Vaihtoehtoja on satoja, joten on tärkeää löytää juuri ne oikeat, jotka sopivat omiin jalkoihin. Oikeat toimittajat voivat kulkea yrityksen rinnalla koko ravintolan elinkaaren ajan.

Lähteet

Deskera, 2024. What is a supplier? Blogikirjoitus. Viitattu: 10.4.2024 <https://www.deskera.com/blog/supplier/>.

Droppe, 2023. Mitä on toimittajasuhteiden hallinta (SRM): Avainkomponentit ja parhaat käytännöt. Viitattu: 15.4.2024 <https://droppe.com/fi/blog/article/mita-on-toimittajasuhteiden-hallinta-srm/#>.

Dufva, M., Rekola, S., 2023. Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikana. Julkaistu 1.1.2023. Viitattu: 20.4.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>.

European Commission 2021. Code of Conduct for the Members of the European Commission. Viitattu: 17.4.2024 https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles/ethics-and-good-administration/commissioners-and-ethics/code-conduct-members-european-commission_en.

Hiltunen, J., 2023. Ravintola-ala, missä mennään? Julkaistu 14.3.2023. Viitattu: 16.4.2024 <https://www.linkedin.com/pulse/ravintola-ala-miss%C3%A4-menn%C3%A4nC3%A4n-jani-o-hiltunen>.

Honig, B., 2010. Making contracts work – Combining the science of effective procurement with the art of managing supplier contracts. Australia: Woodslane press.

Huuhka, T., 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H., 2018. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: AS Pakett.

Karikallio, H., Arovuori K., 2023. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alaan. Luonnonvarakeskus & REINU econ Oy. Viitattu: 16.4.2024 <https://www.mara.fi/media/uutiset/koronapandemian-ja-rajoitusten-vaikutukset-matkailu-ja-ravintola-alaan.pdf>.

Lehtinen, A., 2024. Ravintolat: arvonlisäverokannan korotus pahentaa ravintola-alan ahdinkoa. Viitattu: 18.4.2024. <https://olutposti.fi/ravintolat-arvonlisäverokannan-korotus-pahentaa-ravintola-alan-ahdinkoa/>.

O'Brien, J., 2018. Supplier Relationship Management – Unlocking the hidden value in your supply base. New York: Kogan Page Limited. Viitattu: 16.4.2024 [https://search.ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1816013&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_iii](https://search.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1816013&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_iii).

Sakki, J., 2001. Tilaus-toimitusketjunhallinta. Suomi: Jouni Sakki oy.

Salo, L., 2023, "Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa joustetaan ja venytään" – Ravintola-alan haasteina osaajapula ja vetovoiman puute. Julkaistu: 20.2.2023. Viitattu: 18.4.2024. <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-tehdaan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/>.

Talluri, S. & Sarkis, J., 2010. A model for performance monitoring of suppliers. International journal of product research.

Tikka, J., 2017. Ostoiminta – E-kirja, verkkolähde: <https://nextory.com/fi/book/ostotoiminta-242821>.

Yle.fi, 2022, Korona vei 10 000 työntekijää ravintola-alalta pysyvästi – palkkoja on vaikea nostaa, mutta työvoimaa haalitaan nyt Aasiasta. Päivitetty 20.10.2022. Viitattu: 18.4.2024. <https://yle.fi/a/74-20001654>.