

# Liiketoimintasuunnitelma Turkkiin perustettavalle pilottiravintolalle

Unna Ahokas  
Jenni Matilainen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma  
Liiketalouden ala





Tekijä(t) Ahokas, Unna Matilainen, Jenni	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.11.2014
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: (x)
Työn nimi <b>Liiketoimintasuunnitelma Turkkiin perustettavalle pilottiravintolalle</b>		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Miskala, Hugo-Herman		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma Turkin Kusadasiin tulevalle pilottiravintolalle, joka myöhemmin tulee laajentumaan franchise-ketjuksi. Lisäksi tavoitteena oli tutustua Turkin liiketoimintakulttuuriin ja vertailla sitä Suomen vastaavaan. Opinnäytetyön kirjoittajat halusivat luoda liiketoimintasuunnitelman, joka on toteutettavissa tulevaisuudessa.</p> <p>Opinätetyössä luotiin liiketoimintasuunnitelma Business Model Canvas -teorian pohjalta. Se sisälsi asiakkaisiin, markkinointiin, talouteen ja yrityksen avaintoimintoihin liittyvät suunnitelmat. Koska tarkoituksena oli tehdä käytännönläheinen liiketoimintasuunnitelma, jokaisessa osiossa on esimerkkejä käytännön toimista. Painopiste laitettiin niihin osioihin, jotka voidaan ennakoida ja joihin tulee todennäköisesti vähinten muuttujia.</p> <p>Opinnäytetyö sisälsi myös kvantitatiivisen tutkimuksen, joka päätettiin toteuttaa markkinointisuunnitelman tueksi. Tutkimus toteutettiin sekä verkossa että paperisella kyselylomakkeella. Tutkimuksen avulla luotiin asiakassegmentit. Lisäksi selvitettiin asiakassegmenttien ravintolapalveluiden käyttöä ja markkinointiin liittyviä seikkoja. Näiden tietojen avulla muodostettiin asiakassegmenttien palvelukokonaisuudet.</p> <p>Opinnäytetyössä saatiin selville, että Kusadasissa ravintola-alan yritysten liiketoiminta ei ole useinkaan johdonmukaista. Turkissa on tarve ravintola-alan yrityksille, jotka käyttävät liiketoiminnassaan nykyaikaisia teorioita ja työkaluja. Tämän tiedon pohjalta opinnäytetyön kirjoittajat saivat varmistuksen sille, että heidän on kannattavaa lähteä toteuttamaan liiketoimintasuunnitelma.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Turkki, Kusadasi, ravintola, liiketoimintasuunnitelma, business model canvas		
Muut tiedot		



Author(s) Ahokas, Unna Matilainen, Jenni	Type of publication Bachelor's thesis	Date 14.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 68	Permission for web publication: (x)
Title of publication <b>Business model for a future restaurant in Turkey</b>		
Degree programme Degree programme in Entrepreneurship Development		
Tutor(s) Miskala, Hugo-Herman		
Assigned by -		
Abstract The objective of the Bachelor thesis was to create a business model for a future restaurant in Kusadasi, Turkey. This restaurant will later on expand into a franchise restaurant chain. Another objective was to get to know Turkey's business culture and compare it to Finland's business culture. The authors wished to create a business model which could be carried out later.  The business model of the thesis was made with the help of Business Model Canvas theory. It included plans for customers, marketing, finances and the company's key activities. Because the objective was to make a practical business model, every part contains examples of practical actions. The focus was on those parts that could be foreseen and would have the least number of variables.  The thesis also included a quantitative research, which was made to support the marketing plan. The research was executed in the form of a questionnaire. The inquiry was held on the internet as well as face-to-face. Customer segments were created with this research. In addition, the customer segments' use of restaurant services and matters related to marketing were investigated. Utilizing this knowledge the customer segments' service plans were created.  The results showed that Kusadasi's restaurant companies' business was not always very consistent. In Turkey there is a need for restaurant businesses which use modern theories and tools. Based on this knowledge the authors became convinced that it will be profitable to carry out the business model.		
Keywords/tags Turkey, Kusadasi, restaurant, business plan, business model canvas		
Miscellaneous		

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Liikeidea ja liiketoimintamahdollisuus.....	2
3	Ravintolan perustaminen Turkkiin.....	11
3.1	Ansaintamalli ja kulurakenne.....	12
3.2	Avainresurssit.....	15
3.3	Avainkumppanit.....	20
3.4	Asiakaspalvelu ja markkinointi.....	22
3.5	Tuotteistaminen.....	33
4	Tutkimuksen toteutus.....	34
5	Tutkimuksen tulokset.....	35
6	Pohdinta.....	53
	Lähteet.....	57
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Runko turkkilaisten yrittäjien kanssa käydyille keskusteluille.....	60
	Liite 2. Kyselylomake.....	61

## **Kuviot**

Kuvio 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2009, 44).....	5
Kuvio 2. Ikäjakauma .....	36
Kuvio 3. Vierailukerrat Kusadasissa.....	37
Kuvio 4. Majoittuminen Kusadasissa .....	39
Kuvio 5. Valmius käyttää rahaa ravintolapalveluihin .....	40
Kuvio 6. Valmius käyttää rahaa ravintolapalveluihin (kohderyhmä 1) .....	41
Kuvio 7. Valmius käyttää rahaa ravintolapalveluihin (kohderyhmä 2) .....	42
Kuvio 8. Ravintolapalveluiden käyttömäärä viikossa .....	43
Kuvio 9. Mieli pide ravintolapalveluiden laadusta hintaan nähden .....	44
Kuvio 10. Arviointi markkinointikanavien toimivuudesta.....	48

## **Taulukot**

Taulukko 1. Budjetti .....	14
Taulukko 2. Mieli pide ravintolapalveluiden ominaisuuksien tärkeydestä.....	46
Taulukko 3. Mieli pide Kusadasin ravintolapalveluiden englannin kielen taidosta .....	47

## 1 Johdanto

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi liiketoimintasuunnitelman, josta on meille hyötyä tulevaisuudessa. Olimme aikeissa perustaa kesäravintolan Turkin Kusadasiin jo opiskeluidemme aikana, mutta aikataulumme ei tukenut tavoitettamme vielä tässä vaiheessa. Päätimme rajata opinnäytetyön projektimme ensimmäiseen vaiheeseen eli pilottiravintolan avaamiseen. Tämä pilottiravintola on ensimmäinen ravintolaketjun toimipaikka.

Kummallakin meillä opinnäytetyön tekijöistä on kokemusta Turkissa ravintola-alalla työskentelystä. Lisäksi Ahokkaalla on kokemusta ravintola-alasta Suomessa oman ravintolan kautta. Vietimme Turkissa kevään ja kesän 2014, ja Matilainen on asunut maassa pidemmän aikaa aiempina vuosina. Olemme molemmat työskennelleet maassa ollessamme ravintola-alalla, ja kesän 2014 tutkimme yhdessä Kusadasin liiketoimintaympäristöä, joten opinnäytetyö sisältää paljon omakohtaisesti kertyneitä kokemuksia liiketoimintakulttuurista Turkissa. Ammatillisena tavoitteena meillä on yhdessä ravintolan perustaminen Turkkiin ja lisäksi molemmilla on tavoite laajentaa liiketoimintaa tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön avulla olemme kartoittaneet mahdollisimman paljon ravintolan perustamiseen tarvittavaa tietoa.

Kokemuksemme ja keskustelujen paikallisten yrittäjien perusteella Turkin yrityskulttuuri eroaa suuresti Suomen vastaavasta. Tämän vuoksi opinnäytetyössämme huomioidaan erityisesti ne kohdat, joissa toiminta tai lainsäädäntö eroaa Suomen vastaavasta. Opinnäytetyössä painotamme osioita, joissa aiomme näkyä uutena ja erilaisena konseptina.

Keskustelimme kesällä 2014 Kusadasissa viiden ravintoloitsijan sekä neljän hotellinjohtajan kanssa samanlaisen kyselypohjan avulla (ks. liite 1). Selvitimme heidän ajatuksiaan Kusadasista markkina-alueena ja heidän toimipaikkansa toiminnasta siellä. Halusimme näin saada selville, millainen markkinarako Kusadasissa on, ja onko se meille sopiva.

Keskustelujen perusteella päätimme, että haluamme toteuttaa liiketoimintasuunnitelman kilpailutilanteesta huolimatta.

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty liiketoimintasuunnitelman tekoa koskevaa kirjallisuutta, verkkoartikkeleita sekä keskusteluja paikallisten yrittäjien kanssa. Nämä keskustelut käytiin kesän 2014 aikana Kusadasissa. Kulttuurierojen vuoksi keskusteluja ei ollut mahdollista nauhoittaa, joten käytämme keskusteluihin epäsuoria viittauksia. Varsinaisen tutkimuksen teimme Kusadasissa asuvien ja siellä matkailevien ihmisten ravintolakäyttäytymisestä ja ravintolaalaan liittyvistä mielipiteistä.

Päätimme avata liiketoimintasuunnitelmamme Business Model Canvas -työkalun avulla tässä opinnäytetyössä. Sovelsimme teoriaa siten, että se tuo esille hyödyllisen tiedon suunnitellusta liiketoiminnastamme.

## **2 Liikeidea ja liiketoimintamahdollisuus**

Yleensä liikeidea on tuote tai palvelu, josta asiakas maksaa. Idean löytyminen on liiketoiminnan tärkeimpiä kulmakiviä ja kaikki menestyvät liiketoiminnot ovat lähteneet käyntiin jonkun ideasta. (Ajaero n.d.)

Lupaavalla liikeaidealla tulisi olla tiettyjä piirteitä. Idean on hyvä olla innovatiivinen, ainutlaatuinen, yksinkertainen, merkityksellinen ja tuottava pitkällä aikajänteellä. (Ajaero n.d.)

Liikeidean kannattavuus ja toimivuus riippuvat hyvin pitkälti siitä, miten innovatiivinen idea on. Innovatiivisuus tarkoittaa uusia menetelmiä, joita kyseisellä liiketoiminta-alueella ei ole ennen tunnettu. (Ajaero n.d.)

Vielä tärkeämpää on arvolupaus eli se, mitä etuja liikeidea lupaa asiakkaalleen. Menestyvän liikeidean on joko tarjottava ratkaisua asiakkaan haasteisiin tai täyttää asiakkaan tarpeet. Menestyvällä liikeidealla täytyy olla myös markkina-alue, joka sen hyväksyy.

Lupaava palvelu tai tuote toimii isoilla markkinoilla. Menestyvällä idealla on myös mahdollisuus tehdä liikevaihtoa. (Ajaero n.d.)

Liikeideamme typistettynä on tarjota asiakkaille isoja tuotekokonaisuuksia ja isoa palvelua. Kaikki palvelumme tulevat olemaan isoa ja liioiteltua. Ravintola-konseptimme nimesimme The XXL:ksi, joka itsessään jo viittaa liikeideaamme. Konkreettisesti isous tulee näkymään esimerkiksi annostemme koossa. Palvelussa liioittelu tulee näkymään yliystävällisyydessä ja ravintolaan pyritään luomaan erottuvaa tunnelmaa erilaisilla efekteillä kuten sillä, että palvelukielenämme tulee olemaan englannin kieli.

Aiomme erottua muista kansainvälisistä ketjuista myös sillä, että emme palvele asiakkaitamme linjastolla vaan palvelu tapahtuu asiakaskohtaisesti pöytiin palveltuna. Myös markkinointimme tulee olemaan isoa ja näkyvää, ja tämä efekti näkyy niin paikan päällä kuin muissakin markkinointikanavissamme. Värimaailmamme tulee olemaan räiskyvä punainen ja sisustus tulee olemaan hieman liioiteltu esimerkiksi isoilla figureilla.

Liiketoimintamahdollisuus on jalostuneempi versio liikeideasta. Liikeidean lisäksi tuotetta tai palvelua on testattu ja jalostettu, ja sen mukaan rakennettu ideasta lopullinen tuote tai palvelu. (Ajaero, n.d.)

Liikeideoita syntyy paljon, mutta niistä harvoja tutkitaan etukäteen markkinatutkimusten avulla. Markkinatutkimuksen avulla tutkitaan tuotteen tai palvelun toimivuutta. Markkinatutkimuksen avulla voi selvittää esimerkiksi: onko tuotteella tarpeeksi katetta, onko tuotteella liian suuret riskit ja voiko idea päästä tulokseen viimeistään kolmessa vuodessa. (Ajaero, n.d.)

Päätös tulevan ravintolaketjun kohdemaasta syntyi jo etukäteen, mutta riskien välttämiseksi halusimme selvittää mahdollisuuksia liiketoiminnallemme tarkemmin. Päätimme kartoittaa kilpailutilannetta sekä kysyntää tulevalle ravintolaketjulle muun muassa keskustelemalla muiden Kusadasin ravintolayrittäjien kanssa. Saimme ravintolayrittäjiltä paljon käytännöllistä tietoa ravintola-alan toiminnasta Kusadasissa.



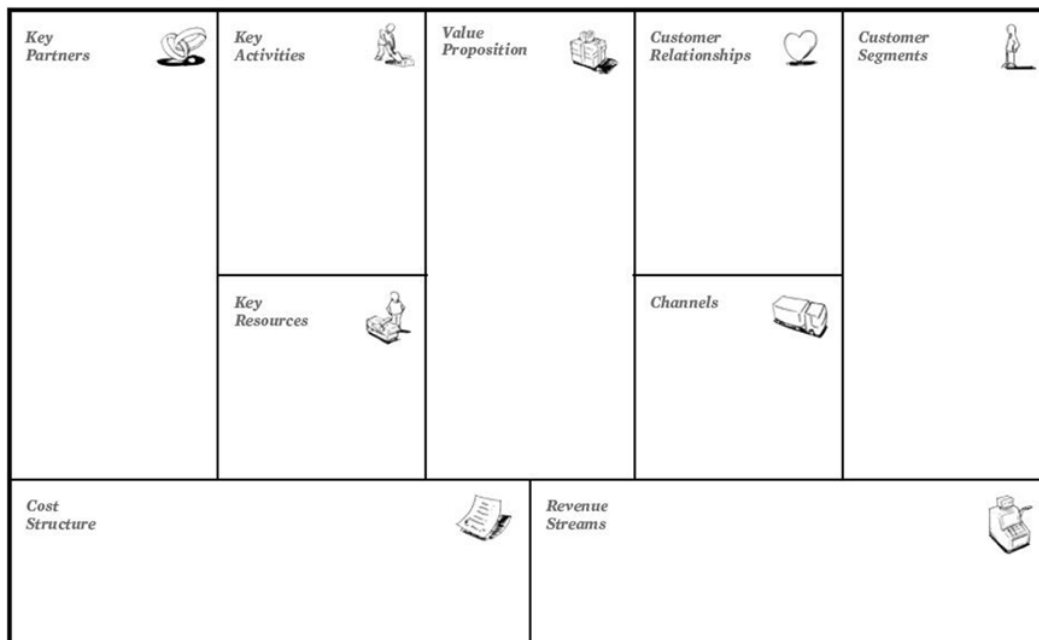
Kusadasissa ollessamme huomasimme, että alkuperäinen suunnitelma kesäisin toimivasta ravintolasta olisi vaikea saada erottautumaan kilpailijoista, joka vaikuttaa liikeidean tuloksiin huomattavasti. Sen sijaan meidän tulisi panostaa vahvan brändin luomiseen, joka voisi laajentua myös maanlaajuiseksi.

Kusadasissa paikalliset yrittäjät kertoivat vähentyneen kansainvälisen turismin vaikuttaneen paljon ravintolan kesäkausiin. Keskustelujen perusteella kesäkausi on Kusadasissa melko lyhyt, joten haluamme myös luoda ravintolastamme myös ympärivuotisen.

Yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella kesäkausittain toimivat ravintolat toimivat esimerkiksi markkinoinnin kannalta hyvin samanlaisella kaavalla. Markkinointiin olisi aikaa panostaa esimerkiksi koko talvikauden ajan, mutta yrittäjät eivät nähneet sen tuovan arvoa erottumisessa, koska kaikki ovat tottuneet toimimaan samalla kaavalla eli puskaradion kautta. Verkkomarkkinoinnissa lähes kaikilla yrittäjillä oli toiminnassa vain Facebook-markkinointi.

### **Business Model Canvas**

Business Model Canvas on liiketoimintasuunnitelman tekoon käytettävä työkalu. Business Model Canvukseen sisältyy yhdeksän osiota. Nämä osiot ovat asiakassegmentit, arvolupaus, markkinointi-, myynti- ja jakelukanavat, asiakassuhteet, ansaintamalli, kulurakenne, avainresurssit, avaintoiminta ja avainkumppanit. Näiden kaikkien osioiden läpikäymisellä saa luotua toimivan liiketoimintasuunnitelman. (Osterwalder & Pigneur 2009, 16 - 17.)



Kuvio 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2009, 44)

Käytimme siis opinnäytetyössämme Business Model Canvas – työkalua. Business Model Canvasin lisäksi pohdimme muitakin käsitteitä, jotka tukevat liiketoimintasuunnitelmaamme.

Liiketoimintasuunnitelma ei ole pakollinen, mutta se on Suomessa välttämätön työkalu yrityksen perustamisessa jos yritykseen mielii saada tukea aloituskustannuksiin. Se on yrittäjälle itselleen hyödyllinen siinä mielessä, että se auttaa hahmottamaan kokonais kuvaa käynnissä olevasta prosessista. (Liiketoimintasuunnitelma n.d.) Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen tuotos, joka kuvaa yrityksen liiketoimintaa. Yleensä se pitää sisällään liikeidean, liiketoiminnan tarkoituksen, taloudellisen suunnitelman, markkinakatsauksen ja strategian. Liiketoimintasuunnitelma on aloittavalle yritykselle tärkeä. Yritys voi käyttää sitä mitatessaan yritystoimintansa kehittymistä, mutta suunnitelma on tärkeä myös siksi, että sen avulla yrittäjä voi osoittaa liikeideansa mahdollisille rahoittajille. Yritystoiminnan kehittyessä on hyvä käydä liiketoimintasuunnitelma läpi uudelleen sekä tehdä siihen päivityksiä. (Kuinka kirjoittaa Liiketoimintasuunnitelma - ja miksi? n.d.)

Liikeideamme syntyi jo opiskeluidemme aikana, joten pohjatyötä on tehty paljon. Liiketoimintasuunnitelma muuttui selvitystöiden aikana ja päätimme vaihtaa suunnitelman kesäisin toimivasta ravintolasta ympärivuotiseen ravintolaan. Lisäksi asetimme itsellemme tavoitteen luoda liikeidea, joka sopii ketjuravintolan toimintaan.

### **Arvolupaus**

Arvolupaus muodostuu niistä tuotteista ja palveluista, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Arvolupauksen vuoksi asiakkaat valitsevat toisen yrityksen toisen yli. Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen. Arvolupaus on jokaiselle asiakassegmentille erilainen. (Osterwalder & Pigneur 2009, 22.)

Arvolupauksen osia ovat esimerkiksi uutuus, brändi, kustomointi, suorituskyky, hinta, suunnittelu ja käyttöominaisuudet. Erilaisia osia yhdistelemällä luodaan asiakkaalle arvoa luova tuote tai palvelu. (Osterwalder & Pigneur 2009, 23-25.)

Tärkein arvolupaus ravintolassamme tulee olemaan suuri koko. Niin annokset kuin kaikki muukin tarjoiltava on kokonsa puolesta keskimääräistä suurempaa. Pieniä annoksia ei tule olemaan listallamme.

Aiomme saada hinta-laatusuhteen mahdollisimman hyväksi. Hintamme tulevat olemaan hieman korkeammat kuin vastaavilla tuotteilla muissa ravintoloissa, mutta annokset ovat myös selkeästi suurempia ja runsaampia.

Kartoitimme Kusadasin ravintoloita kesäkuussa 2014. Tämän kokemuksen perusteella totesimme, että laadussa on parantamisen varaa. Aiomme panostaa laatuun tyylillemme uskollisesti. Esimerkiksi salaattissamme tulee olemaan yli kymmenen raaka-ainetta toisin kuin useimmissa Kusadasin ravintoloista.

Pizzamme tulevat olemaan halkaisijaltaan lähes kaksinkertaisia verrattuna normaaliin pizzojen kokoon Kusadasissa, ja täytteitä käytetään myös runsaammin. Tällaisilla tuotteilla aiomme erottua selkeästi kilpailijoista ja luoda arvoa asiakkaillemme.

### **Avaintoiminnot**

Avaintoiminnot kuvaavat tärkeimmät asiat, jotka yrityksen on tehtävä saadakseen liiketoimintansa toimimaan. Jokaisessa liiketoiminnassa on tietty määrä avaintoimintoja, jotka on suoritettava onnistuneesti. Avaintoiminnot vastaavat avainresursseja, niitä on oltava jotta voidaan luoda ja toimittaa arvolupaukset, tavoittaa asiakkaat, ylläpitää asiakassuhteita ja tienata tuloja. Avaintoiminnot vaihtelevat yrityksen mukaan. (Osterwalder & Pigneur 2009, 36.)

Ravintolaketjuun tähdätessämme ensimmäinen avaintoiminto tulee olemaan osakeyhtiön perustaminen, jonka alle sekä pilottiravintola että ravintolaketju perustetaan. Osakeyhtiö tulee pitämään sisällään taloudelliset takeet yritystoiminnan perustamiselle. Tässä vaiheessa myös kirjanpitäjä tulee olla valittuna yrityksellemme, minkä jälkeen pilottiravintolalle lähdetään hakemaan toimintalupia. Osakeyhtiö siis tulee luomaan turvallisen pohjan ravintolan perustamiselle, joka myöhemmin tulee laajentumaan franchise-ketjuksi.

Tärkeä avaintoiminto asiakaspalvelupaikan avaamisessa on sopivien tilojen löytäminen. Omien kokemustemme mukaan vaihtuvuus ravintolatarjonnassa kesäkausien jälkeen on melko suuri ja myös tapaamamme kiinteistövälittäjä oli asiasta samaa mieltä. Keväällä 2014 katsastimme mahdollisia liiketilavaihtoehtoja ja opimme, että remontti tulee aina tehdä suurella varmuudella liiketilasta riippumatta, jotta tulemme saamaan siitä mieleisemme. Ravintolasta tulee rakentaa brändimme mukainen, jotta se houkuttelee ihmisiä asioimaan.

Sopivan liiketilan löydyttyä tulevat lupa-asiat etenemään. Seuraavaksi on tärkeää löytää oikeanlaisia työntekijöitä ravintolaamme. Rekrytointitavoista kerromme enemmän opinnäytetyön muissa luvuissa. Myös oma johtajuutemme tulee olemaan uusien haasteiden edessä kun sopivat työntekijät ovat löytyneet. Tulemme luultavasti tarvitsemaan paljon oppimiamme työkaluja johtajuuden saralla.

Tapahtumaketju on pitkä aina ravintolan avaamiseen saakka. Avaamisen jälkeen suurin haasteemme tulee luultavasti olemaan arvolupauksen mukainen toiminta. Lupaamme asiakkaillemme suuria tuotteita suurella sydämellä, mikä käytännössä tarkoittaa isoja annoskokoja ja laaja-alaisesti hyvää palvelua. Esteettisyyteen ja markkinointiin tulemme panostamaan paikan päällä, jotta asiakas muistaa meidät kotioiloissaankin. Myös jälkimarkkinointiin tulemme panostamaan, mikä selviää paremmin opinnäytetyön markkinointiosiossa.

Paikallisten yrittäjien mukaan Turkissa yrittäjäksi ryhtyminen on melko helppoa, mutta työlupien saanti jopa yrittäjälle itselle voi olla haastavampaa. Ravintoloitsijoiden mukaan ulkomaalaiset ravintolayrittäjät palkkaavat usein toiminnan johtamiseen erillisen paikallisen henkilön, joka usein on ravintolapäällikkö. Myös meidän ravintolassamme tulemme vastaamaan hallintoasioista itse ja aiomme ravintolaan palkata erillisen ravintolapäällikön, joka vastaa ravintolan pyörittämisestä käytännössä.

Kun pilottiravintola toimii arvolupaustensa mukaisesti, tulee seuraava askelemme olemaan franchise-ketjun avaaminen, mikä on uudenlainen haaste meille.

### **Franchising ja strategiset valinnat**

Franchising on liiketoiminnan muoto, jossa yritys tai henkilö antaa toiselle yritykselle tai henkilölle oikeuden käyttää omaa liiketoimintakonseptiaan taloudellista korvausta vastaan. (Mikä franchising? 2012.)

Franchising-ketju voi kasvaa nopeasti Turkissa. Tavuk Dünyası eli suomennettuna Kanamaailma, on kanaruokiin erikoistunut vuonna 2012 perustettu ravintolaketju. Alle kahdessa vuodessa se on kasvanut Turkissa 22 liikkeen kokoiseksi. (Turkey's first local chicken restaurant chain set for fast growth. 2013.) Myös kansainväliset ravintolaketjut kuten Mc Donalds ja Burger King ovat laajentuneet Turkkiin.

Franchise-ketju tulee olemaan oman osaamisemme ja kehittymisemme kannaltaärkevin vaihtoehto, koska se pakottaa meidät panostamaan vahvan brändin luomiseen, tuotteistamiseen ja markkinointisuunnitelmaan, jotka ovat olleet vahva osa koulutustamme. Franchise-ketjun luominen tuo meille myös johtajuushaastetta, joka on toinen vahva osaamisalueemme.

Moni yrittäjästä, joiden kanssa keskustelimme, mainitsi olevansa mukana useamman ravintolan tai muun yrityksen toiminnassa, sillä yksittäinen ravintola kesäkausittain ei välttämättä päästä rikastumaan. Ensimmäinen syy haluamme luoda franchise-yritys on tuottavuus. Haluamme ympärivuotisen ravintolan ja kasvavan brändin, jonka avulla voimme nostaa tuottavuutta.

Saksassa on tällä hetkellä 1468 McDonald's-ravintolaa (Weltbürger mit Verantwortung 2014), kun taas Turkissa ravintoloita on noin 260 (Türkiye'de McDonald's 2014). Luvuista näkee, että niin maailma kuin Turkki ovat kansainvälistymässä ravintola-alalla, joten oletamme, että väestön keskuudessa suosio näille palveluille kasvaa. Tällä tarkoitamme sitä, että myöhemmässä vaiheessa yrityksemme tulee toimimaan niin sanotusti kulttuurien kohtaamispaikkana, jossa viihtyvät niin turistit kuin kantaväestökin.

Toinen syy haluamme luoda franchise-yritys on kehittyminen. Haluamme itsellemme haasteen, johon tarttua. Nykyinen yrityksemme on luonut jo aiemmin kesäravintoloita Suomessa, joten haluamme nyt suuremman haasteen.

Tärkeintä franchising-ketjun onnistumisessa on johtaminen. (Turkish Food Chains Go Worldwide With Franchising 2013, 52 - 57.) Suurin haaste franchise-yrittäjyydessä meille tulee olemaan johtajuus.

Johtajuus tulee laajenemaan yhden ravintolan henkilöstöstä useaan franchise-yrittäjään sekä heidän henkilöstöönsä, joten tulemme tarvitsemaan kärsivällisyyttä. Lisäksi johdettavana on verkosto ja asiakaskunta.

Molemmilla opinnäytetyöntekijöistä on kokemusta johtamisesta. Haluamme tuoda oppeja johtajuudesta esille oman toimintamme kautta mahdollisimman paljon. Naisjohtajuus tulee olemaan meille haaste, koska käsite on Turkissa muutosvaiheessa. Turkissa naisjohtajien määrä on ollut viime vuosina kasvussa ja naiset myös työllistyvät yhtä useammin kodin ulkopuolelle. (Women employment in Turkey shows high rise but low quality 2013.) Aiomme omalta osaltamme antaa myös tukea naisten työllistymiselle, joten konseptimme tukee myös ajatusta, että ravintolassa tulee työskentelemään paljon naisia. Tämä strateginen valinta tulee tukemaan luultavasti myös johtajuushaastetta, koska naisjohtajuus ei ole vielä Turkissa yhtä yleistä kuin esimerkiksi Suomessa. (Women employment in Turkey shows high rise but low quality 2013.)

Aiomme johtaa henkilöstöämme tiimiperiaatteella ja meille tiimi tulee olemaan etuasemassa. Haluamme mahdollisimman pysyvän työtiimin ravintolaamme, joten aiomme panostaa henkilöstömme hyvinvointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimimme tulee tuntea toisensa mahdollisimman hyvin ja kunnioitus toisia kohtaan tulee olemaan meillä ensisijaisen tärkeää. Tulemme itse toimimaan niin sanotussa valmentaja-asemassa henkilöstä kohtaan, koska tulemme viettämään paljon aikaa ravintolassamme.

Viestintä koko henkilöstön välillä tulee olemaan luultavasti näkyvin elementti tiimin toimimisesta. Tulemme pyrkimään mahdollisimman mutkattomaan viestintään ja tulemme käyttämään työkaluja toiminnan mittaamiseen, koska näin kehitystoiminta tulee olemaan mahdollisimman lähellä koko henkilöstöä. Tärkein tavoite meille tulee olemaan yrittäjähenkisyyden löytäminen jokaisesta työntekijästä, joten palaute ja osallistaminen on myös tärkeää. Henkilöstön on tärkeää päästä mukaan yhteisten tavoitteiden luomiseen, jotta luottamusta syntyy (Osallistava johtaminen yhteisten tavoitteiden kautta 2012).

Visiomme on olla Turkin johtava ravintolaketju vuonna 2030. Tätä tulemme mittaamaan tunnettuudella niin Turkissa kuin maissa, joita ravintolamme turistikaupungeissa tavoittaa. Kasvaminen johtavaksi ravintolaketjuksi tulee tapahtumaan maltillisesti ja tavoitteena on 13 vuoden aikana avata vähintään kymmenen ravintolaa vuodessa. Aluksi tulemme kartoittamaan tärkeimmät turistikaupungit sekä Turkin isoimmat kaupungit, joista haemme franchise-yrittäjiä ketjuumme. Tärkeintä yrittäjien valinnassa tulee olemaan heidän asenteensa. Vaikka tulevan yrittäjän kohdekaupunki ei täyttäisi kriteereitämme, emme tule sulkemaan vaihtoehtoja pois.

Sekä franchise-ketjun johtajuudessa että uskottavan brändin luomisessa tulemme tarvitsemaan verkostoja, jotta voimme selvitä haasteesta mahdollisimman hyvin. Aiomme kartoittaa mahdollisia mentoreita franchise-yrittäjistä, franchise-ketjun perustajista sekä ravintola-alan osaajista.

### **3 Ravintolan perustaminen Turkkiin**

Kusadasi sijaitsee Välimeren rannikolla, tarkemmin sanottuna Egeanmeren rannikolla. Se on 70 143 asukkaan kaupunki, jonka pääasiallinen tulonlähde on turismi. (Turkish Statistical Institute 2012.) Kusadasiin turisti-infon mukaan turistikausi on kiireisimmillään kesä-elokuussa, joskin myös huhti-, syys- ja lokakuussa useimmat turisteille suunnatut palvelut ovat auki.

Valitsimme kohteeksi Kusadasiin, koska kaupungissa käy paljon turisteja niin ulkomailta kuin myös Turkin muista kaupungeista. Turkin valitsimme maaksi siksi, koska ravintola-alan ketjut ovat maassa melko vähäisiä turistimassaan ja asukaslukuun nähden (ks. luku 5). Lisäksi meillä on maassa paljon verkostoja jo ennestään.



### ***3.1 Ansaintamalli ja kulurakenne***

Ansaintamalli on siis laskelma siitä, miten paljon rahaa verrattuna kuluihin asiakkaasta saadaan. Yhdeltä asiakkaalta voidaan saada rahaa useammalla eri tavalla. Tärkeintä on löytää se arvo, mistä asiakas on valmis maksamaan. Jokainen ansaintamalli voi olla erilainen hinnoittelultaan. Ansaintamalleja on kahdenlaisia: kertaostoksesta saatu tulo ja jatkuvasta laskutuksesta saatu tulo. (Osterwalder & Pigneur 2009, 30.)

Hinnoittelu voi olla joko kiinteä tai vaihteleva. Kiinteä hinta on yhden tuotteen tai palvelun pysyvä hinta. Tällöin hinta määräytyy arvolupauksen mukaan. Lisäksi hinta on suunniteltu asiakassegmentille sopivaksi. Vaihteleva hinta määräytyy neuvottelevien osapuolten mukaan. Hintaan vaikuttavat aika ja kysyntä. (Osterwalder & Pigneur 2009, 33.)

Ravintolaketjussamme ansaintamalli tulee olemaan kertaostoksesta saatu tulo. Lisäksi hinta tulee olemaan kiinteä ja arvolupauksen mukainen. Hinnoittelutapa tulee myös olemaan yksinkertainen ja jokaisessa ketjun ravintolassa sama. Lisämyyntiin panostetaan, koska henkilökohtaisella palvelulla voimme saada lisätuloja. Useimmissa ketjuravintoloissa on kokemustemme mukaan tapana tilata annokset tiskiltä, minkä jälkeen myyntiä harvemmin enää tapahtuu, joten tämä tulee olemaan keinomme erottautua ja tehdä lisämyyntiä.

Kulurakenteessa määritellään kaikki kulut, jotka liiketoimintaan kuuluvat. Arvon luominen ja tuottaminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja myynnin tekeminen luovat kuluja. Kulut voidaan arvioida suhteellisen helposti kun avainresurssit, avaintoiminta ja avainkumppanit ovat selvillä. Jotkin liiketoiminnat vaativat enemmän kuluja kuin toiset. (Osterwalder & Pigneur 2009, 40.)

Liiketoiminta perustuu joko mataliin kuluihin tai arvon tuottamiseen. Mataliin kuluihin perustuva liiketoiminta käyttää automatisointia, ulkoistaa vahvasti ja valitsee matalien kulujen arvolupaukset. Arvon tuottamiseen keskittyvät yritykset luovat asiakkaalle erittäin korkean laadun lisäarvoa ja henkilökohtaista palvelua. (Osterwalder & Pigneur 2009, 40.)

Kulurakenteilla on omanlaisiaan piirteitä. Joissakin kulut pysyvät samana tuotteiden tai palvelujen määrästä riippumatta. Toisissa taas kulut vaihtelevat vahvasti tuotteiden tai palvelujen määrän mukaan. Joskus kulut yhtä tuotetta tai palvelua kohti putoavat määrän noustessa. (Osterwalder & Pigneur 2009, 41.)

Arvioimme kulurakennetta tässä liiketoimintasuunnitelmassa tekemällä arvioidun budjetin alkukustannuksista ja pilottiravintolan menoista. Päätimme, että tarkempi panostus budjetointiin ei ole tässä vaiheessa järkevää, koska fyysinen paikka ja käytettävät resurssit tullaan päättämään vasta myöhemmin. Lisäksi myytävät tuotteet tulevat vaikuttamaan niin ansaintaan kuin kulurakenteeseen huomattavasti. Otimme kustannusbudjettiin malliksi erään vuokratuotteen, jonka arvioidut kulut kävimme läpi kiinteistönvälittäjän kanssa. Muunsimme kulut Turkin liirasta euroon ja pyöristimme summia hiukan suuremmiksi, jotta voimme varautua yllättäviin kuluihin.

Taulukko 1. Budjetti

<b>Kuukausittaiset kulut</b>				
	<b>määrä</b>	<b>hinta/yksikkö</b>	<b>1 kuukausi</b>	<b>12 kuukautta</b>
<b>Kulut yhteensä</b>			<b>10,871.00 €</b>	<b>130,452.00 €</b>
Tarjoilijan palkka	5	400.00 €	2,000.00 €	24,000.00 €
Ravintolapäällikön palkka	1	700.00 €	700.00 €	8,400.00 €
Kokin palkka	2	500.00 €	1,000.00 €	12,000.00 €
Tilavuokra	1	1,851.00 €	1,851.00 €	22,212.00 €
Puhelin- ja internetliittymät	1	20.00 €	20.00 €	240.00 €
Internet-markkinointi	1	150.00 €	150.00 €	1,800.00 €
Painomateriaalit	1	200.00 €	200.00 €	2,400.00 €
Mainosvuokrat	1	300.00 €	300.00 €	3,600.00 €
Juomatuotteet	1	2,000.00 €	2,000.00 €	24,000.00 €
Elintarvikkeet	1	2,000.00 €	2,000.00 €	24,000.00 €
Tilitoimiston maksut	1	100.00 €	100.00 €	1,200.00 €
Vakuutukset	1	100.00 €	100.00 €	1,200.00 €
Sähkö	1	300.00 €	300.00 €	3,600.00 €
Vesi	1	50.00 €	50.00 €	600.00 €
Siivoustarvikkeet	1	50.00 €	50.00 €	600.00 €
Pankkikulut	1	50.00 €	50.00 €	600.00 €
<b>Kerran tulevat kulut</b>				
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>€ 9,050.00</b>			
Laitteet ja elektroniikka	2,000.00 €			
Kalusteet	2,000.00 €			
Sisustus ja remontointi	2,000.00 €			
Anniskelulupa + muut pakolliset	200.00 €			
Siivoustarvikkeet	100.00 €			
Tarvikkeet	750.00 €			
Yllättävät kulut	2,000.00 €			

Kuten arvioidusta kustannusbudjetista voi todeta, tulevat suurimmat menoerät olemaan kertaluontoiset kustannukset ravintolan avaamisessa sekä palkka- ja raaka-ainekulut myöhemmässä vaiheessa.

Ansaintamalliin on siis kiinnitettävä erityisesti huomiota. Suurilla annoksilla tulemme luultavasti olemaan kilpailijaa hiukan hintavammalla tasolla, joten asiakkaalla täytyy olla hyvä syy tulla ravintolaamme. Tärkein tehtävämme tulee olemaan panostaminen brändimme markkinointiin niin, että asiakkaat valitsevat ravintolamme.

### ***3.2 Avainresurssit***

Avainresurssit ovat niitä resursseja, jotka ovat ehdottoman tärkeitä yrityksen pyörittämiselle. Jokainen liiketoiminta tarvitsee avainresursseja. Näiden resurssien avulla yritys luo ja tarjoaa arvolupauksia, tienaa tulonsa, ylläpitää asiakassuhteita ja tavoittaa asiakkaat. Tarvitut avainresurssit vaihtelevat yrityksen mukaan. Avainresurssit jaetaan neljään ryhmään: fyysiset, taloudelliset, älylliset ja inhimilliset. Yritys voi omistaa avainresurssit, vuokrata niitä tai saada ne avainkumppaneilta. (Osterwalder & Pigneur 2009, 34.)

#### **Fyysiset resurssit**

Yrityksen fyysisiin avainresursseihin kuuluvat tuotantolaitteet, rakennukset, koneet, järjestelmät ja jakeluverkot (Osterwalder & Pigneur 2009, 34). Tärkeimpänä fyysisenä resurssina meillä tulee toimimaan ravintolan tilat. Ravintolassa tärkeää ovat tilojen lisäksi laitteet, kalusto ja tarvikkeet. Niiden hankkimiseen tulee luoda hyvä verkosto, jonka pohjalta teimme alkuselvityksiä.

Syksyllä 2013 kävimme tapaamassa kiinteistönvälittäjää, joka esitteli meille saatavilla olevia tiloja. Hän kertoi välittäjän näkökulmasta mielipiteitä muun muassa sijainnista ja muista ravintolalle oleellisista ominaisuuksista. Selvityksissä saimme myös tietoja tuotantolaitteista sekä verkostoista, joita ravintola tulee tarvitsemaan liiketoimintansa toimivuuden vuoksi. Saimme hinta-arvioita tiloista ja kalusteista. Näiden tietojen pohjalta olemme saaneet budjettiimme arviot ravintolatoiminnan fyysisen osa-alueen kustannuksista.

## Älylliset resurssit

Älyllisiin avainresursseihin kuuluvat muun muassa brändit, patentit ja tekijänoikeudet, kumppanuudet, asiakasrekisterit ja omistajan yksityiset tiedot. Älyllisten avainresurssien luominen vaatii aikaa, mutta voi luoda suurta arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2009, 35.)

Brändin tavoitteena on tuotteen tai palvelun yksilöiminen. Brändi on voi olla esimerkiksi nimi, merkki, symboli tai muotoilu (Lindberg-Repo 2005, 267). Brändi on tuotemielikuva, jolla asiakas erottaa tietyn merkin tai tavarän (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 18).

Rakentamalla brändiä luodaan samalla liiketoimintaa. Vahva brändi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tällöin asiakas saattaa ostaa uuden tuotteen yrityksen brändin vuoksi, tutkimatta tuotetta tai palvelua ensin. (Laakso 2004, 22 - 23.)

Aiomme panostaa ketjun brändäämiseen. Brändääminen tulee toteuttaa kohderyhmät vahvasti mielessä, sillä brändin täytyy vedota asiakassegmenttiin. Kokemuksemme mukaan brändäämisessä tärkeää on, että kaikki yrityksen toiminnot ovat keskenään yhtenäisiä ja tukevat toisiaan. Näihin kuuluvat esimerkiksi markkinointi, asiakaspalvelu ja tuotteet.

Brändin lisäksi toinen tärkeä älyllinen resurssi kokemuksemme perusteella on asiakasrekisteri. Me tulemme luomaan asiakasrekisterin kanta-asiakkuuden avulla. Näin saamme kerättyä tärkeimpien asiakkaiden tiedot, joita voimme käyttää markkinoinnissa. Tulemme tietysti pyrkimään siihen, että jokaisesta asiakkuudesta muodostuu uusi kanta-asiakkuus. Lisäksi rekisterin avulla aiomme mitata tuotteiden menekkiä ja muita myynnin elementtejä. Asiakasrekisterin avulla voimme myös markkinoida asiakkaille kohdennetusti ja täten lisätä myyntiä sekä madaltaa kustannuksia.

## **Inhimilliset resurssit**

Inhimillisiin resursseihin kuuluu koko yrityksen henkilökunta (Osterwalder & Pigneur 2009, 35). Lisäksi näemme tärkeäksi yrityksen perustajien omat taidot ja tiedot.

Ravintolayrittäjäksi alkaminen vaatii taitoa ja tietoa niin yrittäjyydestä kuin ravintola-alastakin. Yritystoiminnan ja siihen liittyvien valmiuksien tunteminen on tärkeää. Näitä valmiuksia ovat esimerkiksi talouden, markkinoinnin, myynnin, tuotteistamisen ja johtamisen taidot. Yrittäjyystaitoja ovat myös liikeidean kehittäminen, liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja projektityöskentelyn hallitsemista. (Yrittäjän taidot n.d.)

Yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan vahva halu yrittää, ammattitaitoa, kokemuksia työelämästä ja hyvä yritysidea (Oletko valmis yrittäjäksi? 2014).

Yrittäjäksi ryhtymistä kannattaa miettiä myös henkiseltä kannalta. Yrittäjyys vaatii paljon panostusta ja se ei sovi kaikille. Yrittäjälle hyviä piirteitä ovat rohkeus ja kyky ottaa vastuuta sekä riskejä, sitkeys, paineensietokyky ja usko omaan tekemiseen. Asiakkaiden kanssa toimimiseen vaaditaan yhteistyökykyä, ulospäin suuntautuneisuutta ja täsmällisyyttä. (Oletko valmis yrittäjäksi? 2014.)

Yrittäjällä on oltava vahvuuksina myös monia tärkeitä taitoja kuten ahkeruus, oma-aloitteisuus, palvelualttius, sosiaaliset taidot, joustavuus, itseluottamus, halua kehittyä, luovuus, tavoitteellisuus ja neuvokkuus. (Oletko valmis yrittäjäksi? 2014.)

Olemme koulutuksemme ja työkokemuksemme ansiosta valmiita yrittäjäksi, mutta käytännön apuja tulemme tarvitsemaan silti paljon. Meiltä löytyvät aiemmin mainitut taidot, mutta tärkeintä on, että meillä on kyky ja halu ottaa selvää asioista myös asioista, joista emme vielä tiedä. Toimimme yrittäjinä, mutta emme työntekijöinä.

Teemme viime kädessä päätökset. Palkkaamme työntekijät ja johdamme markkinointia ja tuotteistamista yhdessä ravintolapäällikön kanssa.

Keskustelujen paikallisten yrittäjien perusteella koemme, että Turkissa yleinen suhtautuminen työntekijöihin on hiukan negatiivinen. Useimmat yrittäjät vaihtavat työntekijöitään vuosittain, joten heille ei anneta paljoa vastuuta. Ravintolamme suhtautuminen työntekijöihin tulee olemaan positiivisempi. Näemme työntekijät erittäin tärkeänä resurssina ja heidän koulutukseensa ja virkistytymiseensä tullaan panostamaan. Työntekijöiden tulee olla aidosti motivoituneita sekä puhuttava englannin kieltä.

Turkissa yrityksen ulkomaalainen omistaja ei saa työskennellä omassa yrityksessään, jos hänellä ei ole työlupaa. Työlupaa ulkomaalaiselle työntekijälle voi hakea vain, jos on viisi tai useampi turkkilaista työntekijää palkattuna. Lisäksi bruttomyyntin on oltava vähintään 800 000 Turkin liiraa (288 000 euroa) tai vaihtoehtoisesti yrityksellä on oltava 100 000 (36 000 euroa) Turkin liiraa käteistä. (New law: Employ 5 Turks for every foreign recruit 2014.) Tämän vuoksi siis tärkeä avainresurssi meille tulee olemaan turkkilaiset työntekijät.

Turkin lain mukaan minimipalkka kuussa turkkilaiselle työntekijälle on 1021,50 (367,74 euroa) Turkin liiraa (Practical Law 2013). Ulkomaalaiselle työntekijälle minimipalkka on vähintään 1407,50 Turkin liiraa (506,70 euroa) kuukaudessa (Turkey: New Work Permit Requirements and Application Process n.d.).

Työntekijä saa tehdä Turkissa korkeintaan 11 tunnin työpäiviä ja korkeintaan 45 tuntia viikossa (Practical Law 2013). Ravintoloiden yrittäjien käytyjen keskustelujen perusteella turistikaupungeissa, varsinkaan kesäkaudella nämä säännöt eivät pidä käytännössä paikkaansa, ja niitä valvotaan hyvin vähän jos ollenkaan.

Tulemme tarvitsemaan pilottiravintolalle erittäin ammattimaisen ravintolapäällikön, jolla on kokemusta ravintola-alasta ja mahdollisesti yrittäjyydestä ennestään. Lisäksi ketjumme muihin pisteisiin tarvitaan franchising-yrittäjän lisäksi ravintolapäälliköt, koska tulemme määrittelemään ravintolapäällikön vastuut erikseen.

Ravintolapäällikkö johtaa henkilökuntaa. Hän vastaa ravintolan kaikista käytännön toiminnoista, sekä kannattavuudesta. Käytännön toimintoihin kuuluvat muun muassa hankinnat, varastointi, yleinen siisteys ja kunnossapito, työvuorolistat ja palautteenanto. Kannattavuudesta vastaaminen tarkoittaa tulojen ja menojen mittaamista sekä myynnin seuraamista. Budjetin tekeminen yhdessä yrittäjän kanssa voi olla myös ravintolapäällikön tehtävä. (Ravintolapäällikkö n.d.)

Ravintolan tarjonnan suunnittelu kuuluu ravintolapäällikön tehtäviin. Hän seuraa myyntiä ja asiakaspalautetta ja muokkaa tuotteita sen mukaan. Ravintolan ulkonäkö ja palvelun laatu ovat myös ravintolapäällikön vastuulla. (Ravintolapäällikkö n.d.)

Johtamisen tulee olla ravintolapäällikön vahvuuksia. Hänen tulee pystyä kommunikoidaan muiden työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa positiivisesti ja rakentavasti. Ravintolapäällikön on pystyttävä ottamaan vastuu niin itsestään kuin muista. Ravintolapäällikkö on joko kokonaan tai osittain vastuussa työntekijöiden palkkauksesta ja heidän perehdyttämisestään. Hän ylläpitää ja näyttää esimerkkiä oikeanlaisen asenteen ylläpitoon. Ravintolapäällikkö tekee itse myös työvuoroja, mikä onkin tärkeää esimerkin näyttämisen kannalta. Lisäksi tehdessään työvuoroja ravintolapäällikkö saa oikeanlaisen kuvan työntekijöiden toiminnasta, asiakkaista ja ilmapiiristä. (Ravintolapäällikkö n.d.)

### **Taloudelliset resurssit**

Taloudellisiin avainresursseihin kuuluvat esimerkiksi käteinen raha, luotto tai osakepääoma (Osterwalder & Pigneur 2009, 35).

Me, Jenni Matilainen ja Unna Ahokas perustamme Turkkiin osakeyhtiön (limited liability company), jonka alla ravintolat toimivat. Osakeyhtiö vaatii kaksi perustajajäsentä, joina siis toimivat Unna Ahokas ja Jenni Matilainen.

Limited liability company osakeyhtiön perustaminen Turkkiin vaatii 5000 Turkin liiran (noin 1700 euroa, riippuen kurssista) sijoituksen.



Tästä summasta osa menee yrityksen perustamiskuluihin ja osa yrityksen turkkilaiselle tilille. Tälle tilille laitettua rahaa voi käyttää yrityksen toimintaan Turkissa. (Doing Business in Turkey 2011.) Tämän rahan lisäksi tarvitaan pääomaa ravintolan perustamiseen. Pääomaa tarvitaan muun muassa vuokriin, palkkoihin, tarvikehankintoihin, muuttuviin kuluihin kuten sähkö- ja vesimaksuihin ja elintarvikekustannuksiin. (Rahoitus ja vakuudet 2014.)

Koska perustamme yrityksen Turkkiin, on mahdollinen laina otettava Turkista. Olemme saaneet tiedon Turkin pankeista, että lainoja myöntävät valtio ja yksityiset pankit. Lainan hakua varten meillä on oltava esittää liiketoimintasuunnitelma pankille. Lainan lisäksi toinen vaihtoehto on käyttää meidän omia pääomiamme.

### ***3.3 Avainkumppanit***

Avainkumppaneita tarvitaan, jotta liiketoiminta saadaan toimimaan. Kumppaneita ovat esimerkiksi tavarantoimittajat tai pankit. Avainkumppaneita hankitaan riskin vähentämiseksi, resurssien hankkimiseksi ja liiketoiminnan tehostamiseksi. Kumppanuudet voidaan jakaa neljään erilaiseen ryhmään: a) kilpailijoiden väliset strategiset liitot b) kilpailijoiden väliset liitot c) yhteiset liitot uuden yritystoiminnan luomiseksi ja d) myyjä-ostaja suhteet. (Osterwalder & Pigneur 2009, 38.)

Oikeiden kumppanien kanssa verkottuminen johtaa menestykseen. Suhteiden merkitys kasvaa jatkuvasti. On tärkeää luoda heti yritystoiminnan alussa hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin. (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 98.)

#### **Matkanjärjestäjät, hotellit ja tavarantoimittajat**

Matkanjärjestäjät tulevat olemaan tärkeä yhteistyökumppani ravintolaketjulle.

Ravintoloista, joiden omistajien kanssa keskustelimme, osalla ei ollut yhteistyötä matkanjärjestäjien kanssa ollenkaan, kun taas toisilla asiakkaita tuli eniten juuri niiden kautta. Matkanjärjestäjät voivat yrittäjien mukaan tuoda asiakkaita suoraan ravintolaan ja myös suositella turisteille tiettyä ravintolaa. Ravintolalle on myös mahdollista saada matkanjärjestäjän suositus, joka näkyy esimerkiksi logona tai lauseena ravintolan ympäristössä.

Hotelleista yhdelläkään ei ollut suosittelusopimusta ravintoloiden kanssa. Joillakin hotelleilla oli omat ravintolat, jolloin he suosittelivat ensisijaisesti niitä. Hotellit, joilla ei ollut omaa ravintolaa, eivät myöskään olleet tehneet sopimusta minkään ravintolan kanssa. Kysymysten perusteella hotellin henkilökunnalta kuitenkin kysyttiin usein suositteluja kaupungin ravintoloita koskien. Aiomme siis luoda suosittelusopimuksen mahdollisesti useamman hotellin kanssa, jotta voimme saada sitä kautta lisää asiakkaita. Hotellien tilat toimivat myös hyvin markkinointialustana, joten yhteistyö tulee olemaan ehdottomasti hyödyllistä meille. Tässä tapauksessa meidän tulee myös vakuuttaa hotellit yhteistyön hyödyistä ja aiomme kehittää tätä varten kattavat perusteet.

Paikallisten yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voimme todeta, että Turkissa yrittäjillä ja tavarantoimittajilla on usein hieman tiiviimpi yhteistyösuhde kuin vastaavasti Suomessa. Yrittäjät kertoivat, että tavaraa toimitetaan paljon ovelle saakka, joten yhteistyökumppanuutta on syytä pitää yllä paikalliseen tapaan esimerkiksi tarjoamalla teetä ja vaihtamalla kuulumisia, kun toimittaja vierailee ravintolassa.

### **Rahoitus, kirjanpito ja luvat**

Vierailimme pankeissa alkuselvitysten aikana useaan otteeseen. Meille selvisi, että pankki on välttämätön yhteistyökumppani yrityksemme talousasioiden kannalta. Pankista tulemme hankkimaan tilin, jonka avulla voimme hoitaa raha-asiat laillisesti. Turkissa pankkipalveluita on tarjolla runsaasti ja erityisesti lainanhaussa pankkeja on syytä kilpailuttaa.

Tämä selvisi vieraillessamme pankissa selvittämässä onko lainan ottaminen järkevämpää Turkissa vai Suomessa. Pankilla ei avainkumppanina tule olemaan meille yhtä suurta merkitystä kuin esimerkiksi kirjanpitäjällä, koska paikallisten yrittäjien sekä kirjanpitäjien mukaan heidän rooli Turkissa on yllättävän laaja.

Kirjanpitäjä tulee luultavasti olemaan tärkein avainkumppani yrityksellemme. Olimme alkuselvitysten aikaan itse yhteyksissä erääseen kirjanpitäjään, jolta saimme paljon käytännön tietoa yhteistyökuvioista ravintoloiden ja kirjanpitäjän välillä. Kirjanpitäjä hoitaa Turkin yrityskulttuurissa monesti kaikki selvitykset talousasioista lupa-asioihin, jonka vuoksi kirjanpitäjän tietämys yksittäisen yrityksen toiminnasta on oletettavasti laaja. Tämä on mielestämme erityisen hyvä asia ulkomaalaiselle yrittäjälle, mutta kirjanpitäjä on syytä valita tarkoin, koska luottamuksen tulee olla sataprosenttista. Löysimme selvitysten aikana muutamia vaihtoehtoja kirjanpitäjistä, joiden kanssa voimme kommunikoida myös englannin kielellä.

Esityön aikana meille selvisi, että lakimies on suuri apu ulkomaalaiselle yrittäjälle, joka aikoo perustaa yrityksen Turkkiin. Alkuselvityksissä otimme itse yhteyttä erääseen asianajotoimistoon kysyäksemme lupa-asioista. Saimme paljon apua asianajotoimistosta ja meille selvisi, että lupa-asiat voidaan hoitaa yhteistyössä myös kirjanpitäjän kanssa. Lakimies on siis asianajotoimiston mukaan yrityksen avaamisessa hyödyllinen, mutta ei välttämättömyys. (Özdemir, T. 2013.)

### ***3.4 Asiakaspalvelu ja markkinointi***

#### **Asiakassuhteet ja niiden kehittäminen**

Yrityksellä on jokaisen asiakassegmentin kanssa erilainen asiakassuhde. Yrityksen tulee päättää, millaisen suhteen se haluaa minkäkin asiakasryhmän kanssa. Asiakassuhteet voivat olla henkilökohtaisia tai automatisoituja.

Asiakassuhteiden tavoite voi olla asiakashankinta, asiakassuhteen ylläpitäminen tai lisämyynti. Asiakassuhteen laatu vaikuttaa asiakaskokemukseen suuresti. (Osterwalder & Pigneur 2009, 28.)

Tarkemmin määriteltynä asiakassuhde voi olla esimerkiksi kahden ihmisen välistä palvelua. Kahden ihmisen välistä palvelua voidaan syventää henkilökohtaiseksi palveluksi, jolloin asiakas ja asiakaspalvelija tuntevat toisensa nimeltä. Yrityksellä voi olla myös itsepalvelua tai automatisoitua palvelua. Nämä keinot ovat yleensä halvempia, mutta eivät välttämättä palvele asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan kanssa suhdetta voi syventää käyttämällä yhteisöjä hyödyksi tai luomalla arvolupausasiakkaan kanssa. (Osterwalder & Pigneur 2009, 29.)

Asiakassuhteen voi jakaa viiteen osioon. Ensimmäisenä tehdään asiakashankinta. Tämä tehdään tietoisesti esimerkiksi markkinoinnin avulla. Kun asiakkaita on olemassa, siirrytään toiseen vaiheeseen eli asiakasryhmittelyyn. Tässä vaiheessa siis jaetaan asiakkaat asiakassegmentteihin. Asiakkaiden jako auttaa markkinoinnin ja palvelun laadun parantamisessa, kun asiakas saa sellaista tietoa ja palvelua, joka sopii hänelle. (Rope 2005, 153 - 174.)

Kohderyhmistä asiakastietokannan luominen on kolmas vaihe asiakassuhteen hoidossa. Se kertoo niin yksittäisen asiakkaan kuin koko kohderyhmänkin toiminta- ja ostotavoista. Asiakastietokanta auttaa neljännen vaiheen hoitamista, eli asiakassuhteen ylläpitoa. Samalla asiakkaalle kannattaa tehdä lisäkauppaa, sillä se on rahallisesti kannattavampaa. (Rope 2005, 153 - 174.)

Viimeinen vaihe on asiakkaiden seuranta eli mittaaminen. Ilman kunnon mittareita ei voi tietää, mihin suuntaan asiakassuhde on menossa. Seuraamalla tarkkaan asiakassuhdetta huomaa mikä asiakassegmentti on milloinkin kannattavin. Mittaamisen avulla voi myös saada tietoa siitä, mitkä tuotteet ja palvelut ja niiden osiot ovat asiakkaalle mieleisiä. Tämän tiedon avulla toiminnasta saadaan kannattavampaa. (Rope 2005, 153 - 174.)

## Palvelupolku

Palvelupolku on se kokonaisuus, joka muodostuu kaikista niistä hetkistä, kun asiakas on tekemisissä yrityksen tai sen tuotteiden kanssa. Palvelupolun osi-  
oita on niin sähköisessä kuin fyysisessäkin maailmassa. Verkkosivut, mainok-  
set, pakkaukset, tuotteet ja niiden ominaisuudet kuuluvat kaikki palvelupol-  
kuun. Jokainen asiakaspalvelija ja hänen tekonsa vaikuttavat palvelupolkuun.  
Kaikki ulkoiset ja sisäiset seikat kuten asiakaspalvelijan ulkonäkö ja kielitaito,  
yleinen ilmapiiri, käyttäytyminen, puhetyyli ja asiakkaaseen suhtautuminen  
ovat merkityksellisiä. (Manninen & Ugas 2012, 6.)

Monet ulkoiset seikat, joihin vaikuttaminen voi olla haastavaa, ovat osa asiak-  
kaan kokemusta. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen sijainti, ääni- ja hajumaa-  
ilma, vuodenajat ja muut asiakkaat. Myös näitä asioita tulee ottaa huomioon ja  
niihin voi varautua. (Manninen & Ugas 2012, 6.)

Palvelupolun voi jakaa neljään eri vaiheeseen. Näitä vaihteita voi kutsua kon-  
takkipisteiksi tai palvelutuokioksi. Vaiheet ovat tilat, esineet, toimenpiteet ja  
ihmiset. Käymällä läpi nämä neljä vaihetta voi löytää ne kohdat, joissa yrityk-  
sen toimintaa pitää parantaa. (Manninen & Ugas 2012, 34-35.)

Ensimmäinen kontaktipiste on tilat. Kaikki tilat, joissa asiakas kohdataan ovat  
palvelupolun tiloja. Osa on fyysisiä tiloja, kuten esimerkiksi ravintola. Osa taas  
on sähköisiä tiloja kuten verkko- ja Facebook-sivut tai sähköposti. Tiloissa  
huomioon otettavia asioita on esimerkiksi valaistus, tuoksut, äänet, ulkonäkö,  
käytettävyys, löydettävyys ja tunnelma. (Manninen & Ugas 2012, 34.) Meillä  
huomioon otettavia tiloja ovat ravintola itse sekä sähköiset tilat.

Esineet ovat toinen kontaktipiste. Käytettävyys on tärkeä ominaisuus esineis-  
sä. Kaikki esineet tulisivat olla hyvin valittuja ja parhaita mahdollisia valintoja  
käyttötarkoitustaan ajatellen. Esineiden materiaali, muoto, väri ja koko ovat  
merkityksellisiä. (Manninen & Ugas 2012, 34.) Esimerkiksi ravintoloissa on  
paljon esineitä, jotka liittyvät ruokailuun.

Jokainen esine voi joko tukea brändiä tai viedä siltä uskottavuutta. Lisäksi jokainen esine vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ravintolasta.

Toimenpiteet, eli kolmas kontaktipiste, on suunniteltava etukäteen tarkasti. Näin varmistetaan brändin yhtenäisyys. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi tervehtiminen, tilauksen vastaanottaminen, jatkuva huomioiminen ja hyvästely. Toimenpiteiden kehitys voi olla jokapäiväistä ja palvelua voi aina viedä uudelle tasolle. (Manninen & Ugas 2012, 35.)

Me tulemme panostamaan asiakaspalveluun, koska asiakaspalvelu on laadukkaiden tuotteiden ohella meille tärkein asia, jolla pyrimme saamaan asiakkaat tulemaan uudestaan ravintolaamme. Näkemyksemme mukaan ketjuravintolassa asiakaspalvelun ja toimenpiteiden tulee olla yhtenäisiä jokaisessa ravintolassa. Tämä tulee vaatimaan meiltä tarkkojen suunnitelmien tekoa sekä laadukasta koulutusta koko yrityksen henkilöstölle.

Koska ravintolaketjumme tyyli vastaa suurta, tulee myös asiakaspalvelun olla hieman liioiteltua ”ison maailman” tyyliä. Tämä voi esimerkiksi näkyä siinä, että asiakkaita tervehditään erittäin lämpimästi ja heidät ohjataan suoraan pöytään. Heille voidaan kertoa, että he ovat parhaat asiakkaat ja heidän maansa on paras. Asiakkaille voidaan myös esimerkiksi antaa parhaan asiakkaan diplomi tai tehdä muita tekoja, jotka luovat yksilöllisen asiakaspalvelun kuvan.

Viimeinen erittäin tärkeä kohta palvelupolussa on ihmiset. Jokainen asiakaspalvelija on yksilö ja jokainen hetki asiakkaan kanssa on yksilöllinen. Henkilökunnan on erotuttava asiakkaista ja heillä on oltava selkeät roolit. Rooliin kuuluu käyttäytyminen ja olemus, joihin on kiinnitettävä huomiota. Tällä tavoin asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun. (Manninen & Ugas 2012, 35.)

Vaikkakin yrityksessämme jokainen asiakaspalvelija on yksilö, tulee heidän toimia ravintolaketjun arvojen ja sääntöjen mukaisesti. Mielestämme oikean tyyppisten ihmisten palkkaaminen on hyvä keino edistää asiakaspalvelun laatua.

Tämän vuoksi meidän tulee käyttää aikaa rekrytointiin ja varmistaa laadukkaiden työntekijöiden palkkaaminen yritykseen. Aiomme panostaa rekrytointiin järjestämällä oman näköisemme rekrytointiprosessin. Esimerkiksi tämän hetkisen osuuskuntamme yrittäjät valittiin Belbinin tiimiroolitestin avulla ja näkisimme, että testi voisi toimia myös tulevassa rekrytointiprosessissamme.

### **Markkinointikanavat**

Kanavien avulla asiakkaille toimitetaan arvolupaus tai tietoa siitä. Näissä kanavissa asiakas kohdataan ja ne vaikuttavat suuresti asiakaskokemukseen. Kanavilla on useita erilaisia tehtäviä. Yrityksestä tiedon levittäminen on ensimmäinen kanavien tehtävä. Tuotteen tai palvelun ostaminen ja niiden arvolupauksen arvioiminen on kanavien toinen tehtävä. Asiakaspalveluprosessin loppuvaiheessa kanavien tehtävä on arvolupauksen toimittaminen asiakkaalle ja oston jälkeisen tuen tarjoaminen. (Osterwalder & Pigneur 2009, 26.)

Kanavat voivat olla yrityksen omia tai sen partnereiden omistamia. Kanavat voivat olla verkossa tai mahdollisesti jälleenmyyjien käsissä. Myös epäsuorat myyntikanavat kuten suosittelu kuuluvat yrityksen kanaviin. Tärkeintä on löytää sellainen yhdistelmä kanavia, joka palvelee asiakasta parhaiten ja on kustannustehokkain. (Osterwalder & Pigneur 2009, 26 - 27.)

Keskustelujen paikallisten yrittäjien ja henkilökohtaisen kokemuksen perusteella voimme todeta, että Kusadasissa ravintola- ja hotellialalla markkinointi on hyvin vähäistä. Monet paikat eivät markkinoi ollenkaan tai markkinoivat vaan puskaradion kautta. Tämän vuoksi markkinoinnilla on helppo erottautua.

Ravintolamme tavoite on erottautua muista Kusadasin ravintoloista sillä, että asiakkaat ovat kuulleet siitä, ennen kuin he tulevat ravintolaan. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat eivät pelkästään eksy sisään hyvän sijainnin vuoksi, vaan he tekevät selkeän valinnan tulla ravintolaan, koska ovat kiinnostuneita siitä.

Ravintolassamme tulemme keskittymään pitkälti tuotteisiin ja markkinointiin, koska ne ovat brändimme kantava voima markkinoinnissa. Markkinoinnin ei tarvitse olla monimutkaista ja erikoista, kun tuotteet ja oikeat markkinointiväylät ovat selkeitä. Tuotteet ja markkinointi tulevat tukemaan ravintolassamme toisiaan. Laadukkaat ja humoristiset tuotteet saavat oletettavasti ihmiset puhumaan tuotteistamme, jolloin saamme Turkissa perinteisesti luotetun puskaradion toimimaan mahdollisimman helposti. Markkinoinnissa aiomme tehdä törkeän lupauksen, joka tulee toimimaan myös ravintolamme sloganina, ja kaikki markkinointi rakennetaan sloganin ympärille.

Paikallisilta yrittäjiltä saimme tietää, että jotkin ravintolat Turkissa luottavat toimintapaikkansa sijaintiin usein niin paljon, että sisällöllä tai markkinoinnilla ei ole niin väliä. Ymmärrämme, että sijainti on tärkeä, mutta uskomme, että ravintolaketjun pitkäaikainen menestys ei voi perustua pelkästään ravintoloiden sijaintiin.

Hintakilpailuun emme aio lähteä, sillä emme näe sitä kannattavaksi taloudellisesti. Tulemme panostamaan tuotteiden laatuun, asiakaspalveluun, markkinointiin ja myyntiin, jotta hintoja ei tarvitse madaltaa.

### **Markkinointisuunnitelma**

Markkinointisuunnitelmamme pohjateorianä toimii kuusi ympäristöä -teoria. Kuusi ympäristöä -teorian avulla käydään läpi kaikki erilaiset fyysiset ja sähköiset ympäristöt, joissa asiakkaalle markkinoidaan. Kuusi ympäristöä ovat sähköinen, printti, neutraali, rekrytointi, asiakkaan ja oma ympäristö. (Lehtonen 2013, 136 - 145.)

### **Sähköinen ympäristö**

Meille sähköisen viestinnän tarkoitus on luottamuksen luominen, löydettävyyden ja asiakkaiden tavoittaminen ennen tai jälkeen ravintolassa käynnin.



Meidän tapauksessamme ennen käyntiä on ensisijaisen tärkeää saada ihmiset kiinnostumaan brändistä niin paljon, että haluavat ehdottomasti lomallaan käydä ravintolassamme. Jälkimarkkinointi on tapauksessamme vähintään yhtä tärkeää, koska haluamme muistuttaa hyvästä kokemuksesta, kertoa uusista tulevista asioista ja saada asiakkaat suosittelemaan ravintolaamme muillekin.

Paikalliset yrittäjät kertoivat, että aktiivisesti toimivat verkkosivut eivät ole kovinkaan yleisiä turkkilaisilla ravintoloilla. Hyvä erottautumiskeino meille voi siis olla toimivat verkkosivut. Verkkosivujemme on löydettävä hakukoneissa sanahalla. Luottamuksen luomiselle verkkosivut ovat ensiarvoisen tärkeitä. Ravintolamme verkkosivut tulevat olemaan selkeät sekä turkin- että englannin kielellä. Sivuilta tulee löytymään yhteystiedot, aukioloajat, ruokalista, hinnasto, tietoa työntekijöistä sekä kuvia ravintolasta ja annoksista. Verkkosivujen tulee ohjata asiakkaamme ostamaan, sekä niiden on luotava positiivinen kuva ravintolasta. Näihin tavoitteisiin pääsemme esimerkiksi huumorilla ja kuvilla.

Asiakaskunnan ja erityisesti kanta-asiakkaidemme kanssa viestimiseen Facebook on oletettavasti paras ja nykyaikaisin kanava. Facebook on maailmanlaajuisesti tunnetuin ja suosituin sosiaalisen median kanava yli 300 miljoonalla käyttäjällään (Leino 2010, 250). Me aiomme päivittää Facebookin tiedot tapahtumista, uusista tuotteista ja muista tärkeistä asioista. Lisäksi se toimii meillä asiakkaiden osallistamisen välineenä esimerkiksi kuvien ja arvontojen avulla.

Erilaiset verkkosivut, jotka ovat erikoistuneet palveluiden arviointiin kuten Lonely Planet ja TripAdvisor, voivat toimia meille hyvänä markkinointikeinona. Tämän takia tulemme ohjaamaan asiakkaita kirjoittamaan ravintolastamme näihin palveluihin. Myös omille verkko- ja Facebook-sivuillemme tulemme lisäämään asiakkaiden suositteluja ja arviointeja.

Löydettävyys on luottamuksen ohella verkkomarkkinoinnin pääkohtia. Asiakkaan tulee löytää kaikki tarvittava tieto nopeaa ja yksinkertaisesti.

Hakukonelöydettävyyttä voidaan kehittää verkkosivujen oikein koodaamisella, eri verkkosivujen linkittämisellä keskenään ja muilla kikoilla. (Leino 2010, 235 - 236). Yrityksemme tulee käyttää hyödyksi kaikki mahdollinen näkyvyys verkossa. Esimerkiksi blogit ovat kokemuksemme mukaan Suomessa nykyaikainen markkinointikanava.

Oman kartoituksemme perusteella matkanjärjestäjillä ja muilla yrityksillä on verkkosivuillaan mainintoja ja mainoksia eri ravintoloista. Aiomme ottaa yhteyttä näihin tahoihin ja tiedustella onko ravintolalle mahdollista saada näkyvyyttä. Tarkoituksena on myös tehdä erilaisia kampanjoita, joiden avulla saadaan huomiota.

Koemme, että sosiaalinen media on nykyään tärkeä osa sähköistä markkinointia. Sosiaalisen median voi kuvailla olevan järjestelmä, joka muodostuu siitä, että yksilöt ja ryhmät luovat yhteistä arvoa ja tarkoitusta sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologian kautta (Pönkä 2009). Sosiaalinen media ei oikeastaan ole media. Se on jakelualusta, jossa kuluttajat tuottavat sisältöä. Yhdessä tehty sisältö on tavoite, joka tukee asiakkaan sitoutumista brändiin. (Leino 2010, 252.)

### **Printtiympäristö**

Ravintolamme printtituotteet tulevat tukemaan brändiä ja toimivat näin hyvänä markkinointikeinona meille. Printtiä aiomme käyttää niin omassa, neutraalissa kuin asiakkaankin ympäristössä.

Kokemuksemme perusteella turkkilaiseen liiketoimintakulttuuriin kuuluvat hyvin olennaisena osana käyntikortit. Jokaisella yrittäjällä ja yrityksellä on usein tarjota käyntikortit vierailun päätteeksi. Ravintolassamme käyntikortit tulevat vastaamaan tarkasti brändin ulkoasua.

Oletamme, että kanta-asiakkaille on tärkeää olla olemassa jonkinlainen merkki kanta-asiakkuudesta. Perinteinen kortti voi olla hyvä ratkaisu, mutta aiomme myös käyttää mielikuvitusta.

Esimerkiksi nimikkotuopit tai valokuva asiakkaasta ravintolan seinällä on enemmän meidän tyylisemme ratkaisu kanta-asiakkuuden merkiksi.

Ruokalistat ovat oletettavasti asiakkaalle näkyvin printtimateriaalimme. Ruokalistaa katsotaan usein kauan ja hartaasti. Tämän vuoksi meidän ruokalistat tulevat olemaan viihdyttäviä ja helposti luettavia. Hintojen ja tuotteiden sisällön tulee myös olla täysin ymmärrettävät asiakkaillemme. Ruokalistassa voimme käyttää huumoria kovallakin otteella.

Päätimme, että flyereita, julisteita, tarroja ja muita markkinointia tukevia tuotteita on hyvä painattaa. Näissä tuotteissa meidän kuitenkin kannattaa pysyä yksinkertaisella linjalla ja käyttää samaa grafiikkaa.

Matkanjärjestäjillä ja muilla yrityksillä/kunnalla on kokemuksemme mukaan usein esitteitä, joissa suositellaan erilaisia ravintoloita. Näihin esitteisiin meidän on hyvä ostaa mainoksia, sillä ravintolamme kohderyhmän tavoittaminen tulee olemaan niiden kautta oletettavasti helppoa.

### **Oma ympäristö**

Ravintolamme itsessään on jatkuvaa markkinointia. Kaikki mitä ravintolassa on, ja kaikki mitä siellä tapahtuu, on markkinointia. Tämän vuoksi päätimme, että jokaisen esineen tulee olla harkittu ja jokaisen teon valittu. Tällainen kurinalaisuus vaatii meiltä jatkuvaa johtamista ja esimerkkiä. Ravintolapäällikkö on tässä suuressa osassa. Hän näyttää ja kertoo esimerkillään muille työntekijöille, miten ravintolassa tulee toimia. Ravintolan sisustuksen ja rakenteen haluamme tukevan siisteyden ja selkeyden ylläpitämistä.

Kun ravintolamme näkee, on sen heti luotava brändin mukainen mielikuva. Koska The XXL -brändi muodostuu ison koon ympärille, on ravintolan ulkonäön vastattava sitä. Päätimme esimerkiksi, että tuotteistamme tulee olemaan näkyvillä suuria elementtejä. Värimaailma tulee olemaan brändin ja markkinoinnin kanssa yhteensopiva. Tuotteidemme on tuettava brändiä.

Annosten tulee olla isoja ja liioiteltuja. Erilaiset koristeet ja muut sivutuotteet tulevat myös olemaan osa ulkonäköä.

### **Asiakkaan ympäristö**

Koska pääkohderyhmämme on turistik, on heidän omaan ympäristöönsä eli toiseen maahan haastavaa markkinoida. Verkkomarkkinointi tulee luultavasti olemaan käytännön ja hinnan vuoksi meille paras vaihtoehto.

Ravintolan omat verkkosivut ovat tapa päästä ihmisen kotiin. Jos verkko- tai Facebook-sivuiltamme löytyy esimerkiksi kuvia asiakkaasta, asiakas luultavasti menee sinne todennäköisemmin. Laadukkaat kuvat annoksista ja muutenkin viihdyttävät verkkosivut saavat oletettavasti asiakkaan käymään sivuilla useammin.

Meidän näkökulmastamme uusia asiakkaita houkutellessa löydettävyys verkossa on toimiva keino saada asiakkaita. Aiemmin mainitut hakukonelöydettävyys ja suosituilla sivustoilla esiintyminen tulee oletettavasti johtamaan useamman asiakkaan ravintolamme verkkosivuille.

Päätimme, että aiomme antaa asiakkaillemme mukaan jotain sellaista, minkä he saattavat viedä kotiin asti, sillä se voi olla tapa saada asiakas muistamaan ravintolamme myös kotonaan. Varsinkin lapsille annettavat lelut voivat olla helppo keino saada näkyvyyttä myös asiakkaiden kotimaassa.

### **Neutraali ympäristö**

Keskustelujen paikallisten yrittäjien ja henkilökohtaisen kokemuksen perusteella perinteisillä ravintoloilla ei ole Kusadasissa tapana markkinoida neutraaleissa tiloissa kuten kaduilla, liikennevälineissä tai yleisissä tiloissa. Tämän vuoksi tulemme panostamaan neutraalien tilojen markkinointiin. Se tulee olemaan myös osa yhtenäistä brändiä.

Neutraalissa ympäristössä tehtävän markkinoinnin tulee olla yksinkertaista ja huomiota kiinnittävää. Käytämme mainoksia, jotka ohjaavat ihmiset ravintolaamme. Neutraalissa ympäristössä meillä on mahdollisuus tehdä myös markkinointitempauksia. Tempausten tulee olla yksinkertaisia, huomiota herättäviä ja ohjata asiakkaat juuri meidän ravintolaamme.

### **Rekrytointi-ympäristö**

Päätimme, että haluamme saada meille mahdollisimman hyvät työntekijät. Tämä tarkoittaa sitä, että meidän tulee saada suuri määrä hakijoita. Päätimme, että ihmisten motivaation hakea paikkaa meiltä tulee vaikuttamaan perusasiat kuten palkka, työajat, työsuhde-etuudet ja työpaikan sijainti.

Näiden peruseikkojen lisäksi on kuitenkin mahdollista luoda kuva siitä, että meillä on hauskaa ja mukavaa olla töissä. Tällaisen kuvan voimme saada aikaan monella eri keinolla. Yksi tapa on aidosti luoda työpaikalle niin hyvä tunnelma, että se välittyy ulospäin. Toinen tapa on korostaa työntekijöitämme esimerkiksi markkinoinnissa niin yrityksen omassa, sähköisessä kuin neutraalissakin ympäristössä.

Työsuhde-edut ajatellaan mielestämme usein liian suppeasti. Päätimme, että yrityksessämme pelkkä työpäivän aikana annettu ateria tai joulubonus ei riitä. Jos haluamme saada ihmiset puhumaan ja pitää työntekijöistä aidosti huolta, meidän tulee mennä ajatuksessa pidemmälle. Työntekijällä tulee olla huolehdittu ja yksilöllinen olo. Yllättävät piristäjät puoleltamme, kuten esimerkiksi syntymäpäiväkakku työntekijän muistamiseksi, voi olla merkittävä asia viihtymisen kannalta.

Myös osallistaminen on yrityksessämme tärkeää. Kun työntekijöillä on tunne siitä, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja koko yrityksen toimintaan, he ovat luultavasti innostuneempia työstään. Tämä oletettavasti näkyy myös ulospäin ja yrityksemme voi tuoda tätä osiota esille markkinoinnissa tietoisesti. Esimerkiksi jotkin tuotteet voivat olla työntekijöiden mukaan nimettyjä.

### **3.5 Tuotteistaminen**

“Tuotteistaminen tarkoittaa sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- tai toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).” “Yksin tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä *ostamisesta mahdollisimman helppoa* (Parantainen 2007, 38).”

Koemme, että saadaksemme mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen ravintolassamme, on tuotteistus tehtävä hyvin. Hyvä tuotteistus vähentää turhaa työtä ja parantaa katetta. Lisäksi hyvällä tuotteistamisella voidaan erottautua kilpailijoista.

Yritykset ovat usein toisiaan toistavia ja esimerkiksi tuotteet ja niiden kuvaukset ovat keskenään samanlaisia. Tämä johtaa siihen, että asiakkaan on vaikea tehdä päätöstä yritysten välillä. (Parantainen 2007, 39 - 41.)

Huomasimme Kusadasissa ollessamme saman ilmiön. Ravintoloiden tuotteet olivat samantapaisia ja ne oli nimetty lähes identtisesti. Esimerkiksi pizzat ja spagetit oli nimetty samoilla kansainvälisillä nimillä. Koemme, että tässä on hyvä keino erottautua. Meidän ravintolassamme ruoka-annokset nimetään ravintolan teeman mukaisesti. Esimerkiksi hampurilainen voi olla nimeltään 'Great Pyramid of Giza' ja pizza 'The Vast Ocean'. Annoksista tullaan tekemään myös omalaatuisen näköisiä, jotta niitä ei voi verrata muiden ravintoloiden tuotteisiin.

Omalla kohdallamme tuotteistamisen tulee sisältää käytännössä kaikki, mitä yrityksemme tekee. Siksi hyvin tehty tuotteistus auttaa meitä omistajia sekä työntekijöitä tekemään samassa linjassa olevia päätöksiä

## 4 Tutkimuksen toteutus

Selvitimme turistien ja paikallisten ravintola käyttäytymistä, jotta voimme vastata kilpailutilanteen haasteeseen mahdollisimman hyvin. Työmme tutkimusosuus tukee liiketoimintasuunnitelmaamme ja erityisesti asiakassegmentointiosuutta. Tulokset toimivat tukena lopullisten kohderyhmien rajaamisessa, sillä toteutamme erikseen strategian asiakaskuntamme rakentumiselle. Tutkimuksen pääkysymykset olivat miten Kusadasissa vierailevat ja asuvat ihmiset käyttävät ravintolapalveluita ja mitä he arvostavat niissä.

Teimme kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään, kun tiedetään mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Ilmiön tunteminen on ehdotonta, koska muuten mittaamista ei voi tehdä. (Kananen 2011, 12.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli survey-tutkimuksessa tietoa kerätään tietyssä muodossa ihmisjoukolta. Tietojen perusteella ilmiötä pystytään arvioimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 134.)

Tarvitsimme tietoa potentiaalisista kohderyhmiemme jäsenistä. Koska emme olleet vielä täysin määritelleet kohderyhmiä, emme voineet ottaa pientä otantaa vaan tarvitsimme suuremman joukon. Tähän kvantitatiivinen tutkimus sopi hyvin.

Tutkimuksen muodoksi valitsimme kyselylomakkeen. Kyselylomake on tiedonkeruumenetelmistä yleisimpiä (Hirsjärvi ym. 1997, 134). Kyselylomakkeen kautta tavoitetaan lukuisia henkilöitä, joilta voidaan tiedustella useita asioita. Näin säästetään aikaa ja vaivaa (Hirsjärvi ym. 1997, 195). Lomakkeen avulla saimme tietoja, joita pystymme vertaamaan keskenään.

Lomakkeessa oli 18 kysymystä, joista seitsemän oli avoimia ja 11 suljettuja. Kyselyyn vastasi 55 henkilöä. Toteutimme tutkimuksen verkossa ja paperisena versiona paikan päällä Kusadasissa.

Internet-haastatteluiden vastaajat löysimme muun muassa Facebookista ja foorumeilta, joissa Kusadasissa matkaavat tai asuvat henkilöt vaihtavat mieliteitä kohteesta. Verkossa vastattuja keräsimme kokonaisuudessaan 25 ja vastauksia saimme pääasiassa ulkomaisilta turisteilta.

Paikan päällä Kusadasissa vastausten kerääminen oli huomattavasti helpompaa, koska pystyimme vaikuttamaan vastaajien valintaan. Paikan päältä saimme myös paikallisia vastaajia osallistumaan tutkimukseen. Näitä vastauksia keräsimme 30 kappaletta.

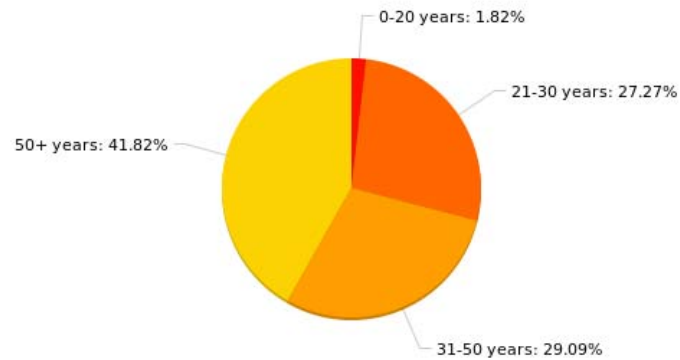
Verkossa ja paperilla toteutettuja kyselyjä emme verranneet toisiinsa, sillä emme nähneet sitä aiheelliseksi. Kohderyhmien vastaajat ovat tasavertaisia eikä osallistumistapa vaikuta liiketoimintasuunnitelmamme rakentumiseen. Vastaajia etsiessämme saimme kuitenkin hyödyllistä tietoa esimerkiksi siitä, mistä internetissä aktiivisesti toimivat potentiaaliset asiakkaat löytyvät.

## **5 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksessa kysymykset yhdestä kolmeen olivat perustietojen kartoittamista, joissa halusimme saada selville iän, sukupuolen ja kansalaisuuden. Perustiedot ovat tärkeimmät tiedot verrattaessa potentiaalisen asiakaskunnan ostokäyttäytymistä. Lisäksi kansalaisuus osoitti etenkin internet-kyselyssä sen, kuinka aktiivisia eri kansallisuuden edustajat ovat foorumeilla ja verkossa toimivissa ryhmissä.

Vastaajien ikäjakauma oli tasainen 21 - 30 -vuotiaiden, 31 - 50 -vuotiaiden ja yli 50 -vuotiaiden välillä. Vain alle 20 -vuotiaita vastaajia oli vähän, mutta se ei ole negatiivinen asia kyselylle, sillä suurin osa alle 20 -vuotiaista ei kuulu kohderyhmiimme. (Ks. kuvio 2.)



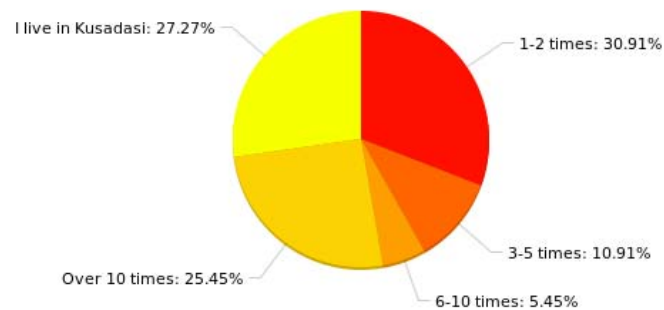


**Kuvio 2. Ikäjakuma**

Vastaajien sukupuolijakauma oli tasainen, naisia 54,55 prosenttia ja miehiä 45,45 prosenttia. Vastaajien kansalaisuudet jakoutuivat seuraavasti: iso-britannialaisia 19, turkkilaisia 13, suomalaisia kahdeksan, hollantilaisia kuusi, saksalaisia kolme, irlantilaisia kolme sekä tanskalaisia, skotlantilaisia ja virolaisia yksi. Mielestämme kaikkien näiden kolmen kysymyksen vastaajien suhteet olivat hyvät ja luovat kyselylle luotettavuutta.

Kysymyksessä neljä selvitimme kuinka monta kertaa vastaajat olivat vierailleet Kusadasissa. Kysymyksellä saimme myös selville, onko vastaaja turisti vai paikallinen asukas. Tämä kysymys toimii perustana kahden kohderyhmiemme valinnassa. Ensimmäinen pääkohderyhmämme muodostuu Kusadasissa asuvista ja siellä yli kymmenen kertaa vierailleista yli 30 -vuotiaista henkilöistä. Toinen pääkohderyhmämme koostuu yli 30 -vuotiaista, jotka ovat käyneet Kusadasissa kymmenen kertaa tai alle ja niistä, jotka ovat Kusadasissa ensimmäistä kertaa. Näille kahdelle pääkohderyhmälle markkinointi ja palvelun tulee olla eri tavalla kohdennettua.

Vastaajista noin puolet (52,77 prosenttia) kuuluvat ensimmäiseen pääkohde-ryhmään ja puolet toiseen (47,23 prosenttia). (Ks. kuvio 3.)



**Kuvio 3. Vierailukerrat Kusadasissa**

Kysymyksessä viisi halusimme tietää, mikä Kusadasissa saa kohderyhmät matkustamaan sinne. Kiinnostuksen kohteiden mukaan asiakaskunnan löytyminen helpottuu entisestään, koska tiedämme missä he liikkuvat ja mitä he arvostavat. Kiinnostuksen kohteet voivat vaikuttaa myös tuotteisiin ja asiakaspalveluun. Tuotteet voi esimerkiksi nimetä tavalla, joka herättää asiakaskunnassa kiinnostusta.

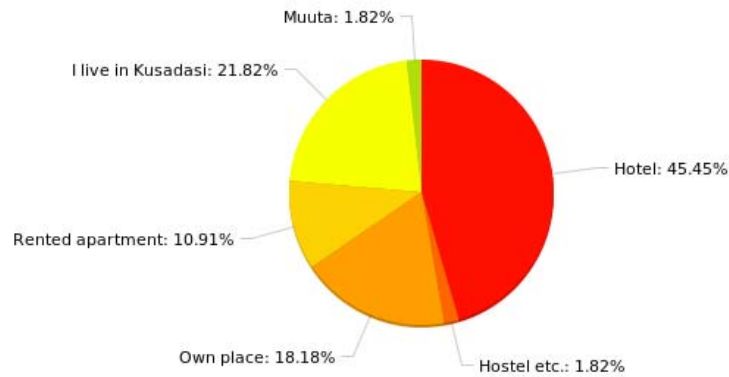
Vastauksissa toistuivat monet rantalomaan liittyvät asiat: aurinko, lämpö, kauniit maisemat, rannat, luonto ja hyvät ilmat. Myös ostosten tekeminen ja hyvä ruoka koettiin tärkeäksi. Ystävälliset ihmiset ja kohtuullinen hintataso ovat myös syitä valita tämä kohde muiden sijaan.

Näiden vastausten perusteella voimme olla luottavaisia siitä, että hyvälle ruualle ja palvelulle on Kusadasissa markkinat. Yrityksemme näkyvyys yleisissä ostospaikoissa on tärkeää, koska kohderyhmämme liikkuvat siellä.

Kysymys kuusi oli laajennettu kysymys kohderyhmien ostokäyttäytymisestä ja liikkuvuudesta. Vastausten toivottiin myös antavan näkemystä ketjuttamiseen liittyen, sillä tavoitteemme on laajentaa ravintolaketjuamme muihin Turkin kaupunkeihin.

Vastausten mukaan suosituimmat kaupungit olivat Bodrum (14), Istanbul (12), Izmir (12), Marmaris (11), Fethiye (8), Antalya (6) ja Alanya (4). Vastaukset eivät olleet yllättäviä, sillä kaikki nämä kaupungit ovat turistien parissa suosittuja kaupunkeja. Monesti samat ihmiset olivat käyneet useissa eri kaupungeissa, kun taas toisille Kusadasi oli ainoa kaupunki.

Tuloksissa mainitut kaupungit kertovat hyvää suuntaa siitä, mihin päin on hyvä perustaa ravintolaketjumme seuraavat pisteet. Ensimmäinen pääkohderyhmämme eli yli 30 -vuotiaat Kusadasissa asuvat tai siellä yli kymmenen kertaa vierailleet olivat käyneet muissa kaupungeissa selkeästi enemmän kuin toinen pääkohderyhmämme eli henkilöt, jotka olivat käyneet Kusadasissa 1 - 10 kertaa. Yhteensä vierailtuja kaupunkeja Kusadasin lisäksi oli ensimmäisellä pääkohderyhmälle 124, kun taas toisella pääkohderyhmällä vain 58. Tämä antaa selkeän viestin siitä, että ensimmäisen pääkohderyhmän ihmiset ovat kohderyhmäämme myös muissa kaupungeissa.



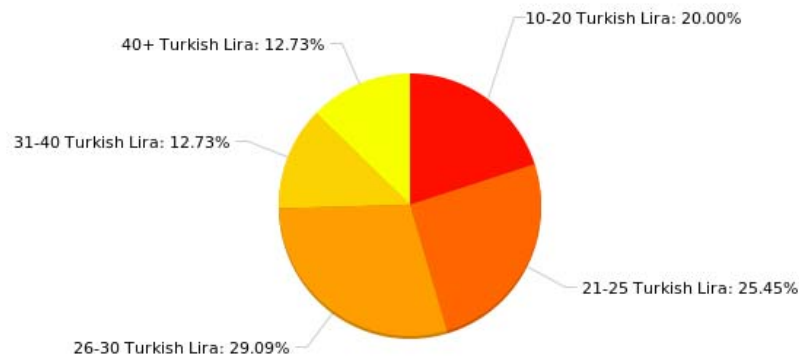
**Kuvio 4. Majoittuminen Kusadasissa**

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin vastaajien majoittumispaikoista. Noin puolet vastaajista majoittuvat Kusadasissa hotelleissa tai hostelleissa ja toinen puoli omassa tai vuokratussa asunnossa. (Ks. kuvio 4.) Ensimmäisen pääkohderyhmämme 29 vastaajasta 23 majoittui joko omassa tai vuokratussa asunnossa. Loput kuusi majoittuvat hotellissa. Kusadasissa yksi tai kaksi kertaa vierailleista 17 henkilöstä kaikki yhtä lukuunottamatta majoittuivat hotellissa. On siis selkeä trendi siitä, että mitä useammin Kusadasissa käydään, sitä todennäköisemmin asutaan vuokratussa tai omassa asunnossa hotellin sijaan. Tämä auttaa meitä ymmärtämään pääkohderyhmäämme ja suuntaamaan markkinointia.

Kysymykset kahdeksasta kymmeneen painottuivat strategisiin valintoihin kannattavuuteen katsoen. Esimerkiksi hinnoittelu on tärkeää miettiä tarkoin, koska kohderyhmämme tulevat olemaan laajoja.

Aukioloaikoihin on myös syytä kiinnittää huomiota, sillä ravintolayrittäjien mukaan yleisesti aukioloajat ovat pitkiä vaikka asiakkaita ei välttämättä ole kuin muutama.

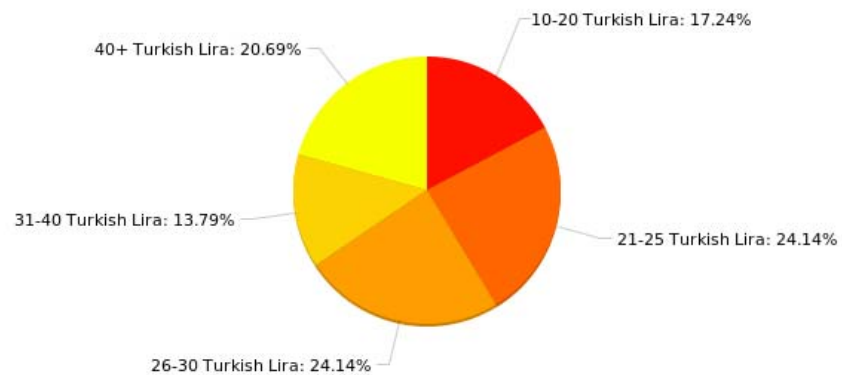
Kysymyksessä 8 kysyttiin kuinka paljon vastaajat ovat valmiita käyttämään rahaa ravintolapalveluihin. Kaikista vastaajista 10 - 30 liiraa (10 liiraa = noin 3,60 euroa) olivat valmiita käyttämään 74,54 prosenttia ja yli 30 liiraa 25,46 prosenttia. (Ks. kuvio 5.)



**Kuvio 5. Valmius käyttää rahaa ravintolapalveluihin**

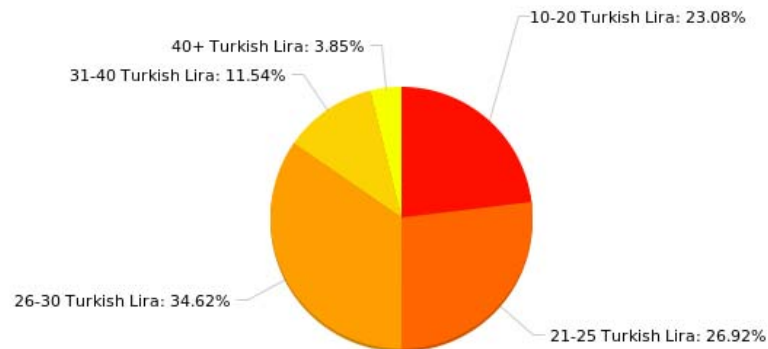
Ensimmäinen pääkohderyhmämme eli Kusadasissa yli 10 kertaa vierailleet ja siellä asuvat olivat valmiita käyttämään rahaa enemmän kuin toinen pääkohderyhmä. (Ks. kuvio 6 ja 7). Ensimmäisestä kohderyhmästä 10 - 30 liiraa olivat valmiita maksamaan 65,52 prosenttia ja yli 31 liiraa 34,48 prosenttia. (Ks. kuvio 6.) Toisesta pääkohderyhmästä eli Kusadasissa 1-10 kertaa käyneistä 84,62 prosenttia olivat valmiita maksamaan 10 - 30 liiraa ruuasta ja vain 15,38 prosenttia yli 30 liiraa. (Ks. kuvio 7.) Olimme hyvin yllättyneitä tästä tuloksesta.

Tämä tarkoittaa, että meillä tulee olla erihintaiset tuotteet kahdelle eri pääkohderyhmälle.



**Kuvio 6. Valmius käyttää rahaa ravintolapalveluihin (kohderyhmä 1)**

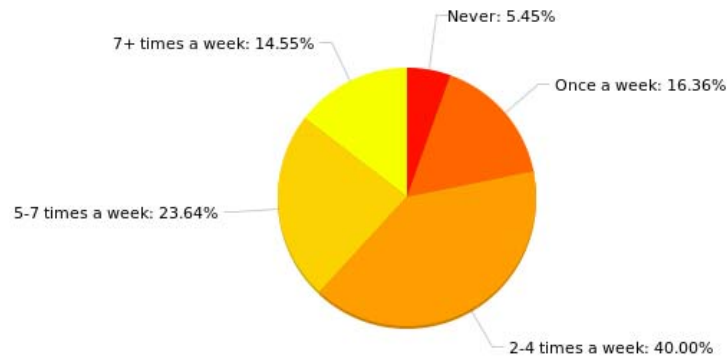
Asia, josta emme olleet yllättyneitä oli se, että nuoret eivät olleet valmiita käyttämään rahaa yhtä paljon kuin vanhemmat ihmiset. Nuorista eli 0 – 30 -vuotiaista 87,5 prosenttia oli valmiita käyttämään 10 - 30 liiraa ja vain 12,5 prosenttia yli 30 liiraa. Sen sijaan yli 30 -vuotiaista 69,23 prosenttia oli valmiita käyttämään 10 - 30 liiraa ja yli 30 liiraa 30,77 prosenttia. Tämän tuloksen perusteella pystyimme luomaan kolmannen kohderyhmämme, eli kaikki Kusa-dasissa asuvat tai siellä vierailevat 15 - 30 -vuotiaat.



**Kuvio 7. Valmius käyttää rahaa ravintolapalveluihin (kohderyhmä 2)**

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin kuinka usein vastaajat käyttävät ravintolapalveluita. On tiedettävä kuinka usein on periaatteellisesti mahdollista saada asiakkaita käymään ravintolassa.

Yleisintä oli käydä kahdesta neljään kertaa viikossa, 40 prosenttia vastaajista vastasi näin. Myös yli viisi kertaa viikossa kävijöitä oli lähes saman verran eli 38,19 prosenttia. Yhden kerran viikossa kävijöitä oli 16,36 prosenttia ja henkilöitä, jotka eivät koskaan käytä ravintolapalveluita 5,45 prosenttia. (Ks. kuvio 8.) Vastaukset olivat positiivisia, sillä on hyvä, että potentiaaliset asiakkaamme käyttävät usein ravintolapalveluita.



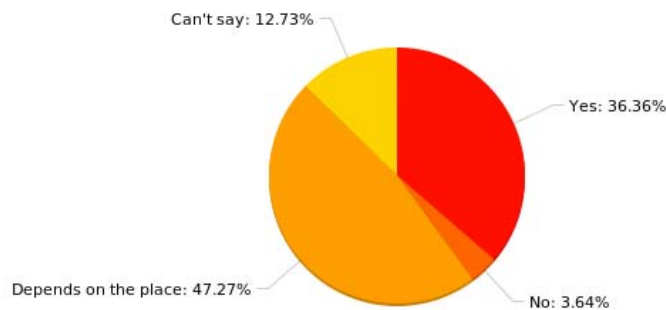
**Kuvio 8. Ravintolapalveluiden käyttömäärä viikossa**

Ensimmäinen pääkohderyhmämme käytti ravintolapalveluita harvemmin kuin toinen pääkohderyhmämme. Ensimmäisestä pääkohderyhmästä 27,58 prosenttia käytti ravintolapalveluita 5 tai yli 5 kertaa viikossa. Sen sijaan toisesta pääkohderyhmästä 50 prosenttia käytti ravintolapalveluita 5 tai yli 5 kertaa viikossa. Kuitenkin kysymyksessä 8 ensimmäinen pääkohderyhmä kertoi olevansa valmiita käyttämään enemmän rahaa annokseen. Tämän tiedon avulla osaamme luoda selkeät tuotteet asiakkaillemme. Toinen pääkohderyhmä tarvitsee useammin halvempia annoksia, kun taas ensimmäinen pääkohderyhmä harvemmin mutta kalliimpia tuotteita.

Tutkimuksen kysymyksessä 10 kysyttiin, ovatko ravintolapalvelut laadultaan hinnan arvoisia ja kysymyksessä 11 pyydettiin perustelemaan annettu vastaus.



Tulos oli positiivinen, kolmasosa eli 36,36 prosenttia näki vastasi kyllä ja 47,27 prosenttia riippuen paikasta. Vain 3,64 prosenttia oli sitä mieltä, että ravintolapalvelut eivät ole hintansa arvoisia. (Ks. kuvio 9.) Tämä tulos antaa meille kuvan siitä, että Kusadasissa asiakkaat pitävät ravintola-alaa hintansa arvoisena ja varsinkin laadukkaalle ravintolalle riittää asiakkaita. Perustelut vastauksille olivat geneerisiä eivätkä antaneet meille uusia ideoita.



**Kuvio 9. Mielenpide ravintolapalveluiden laadusta hintaan nähden**

Tutkimuksen kysymykset 12 - 14 koskivat ketjuravintoloissa käymistä. Niiden avulla halusimme saada tietoon tunnetuimmat kansainväliset ja paikalliset ketjut vastaajien parissa. Saimme tietää myös muita ketjuja, joissa ihmiset olivat vierailleet. Halusimme myös tietää, käyvätkö ihmiset ylipäättänsä ketjuravintoloissa.

Turkkilaiset ketjut olivat suosituimpia kuin ulkomaalaiset. Tämä on ymmärrettävää, sillä kukapa haluaisi lomalla mennä ravintolaan, johon voi päästä kotimaassakin. 28 vastaajista oli käynyt ulkomaisessa ketjussa.

Näistä vastaajista 18 kuului ensimmäiseen pääkohderyhmäämme. Tämä on myös erittäin ymmärrettävää, koska he ovat viettäneet enemmän aikaa Kudasissa.

Jotkut vastaajat karsastavat ketjuravintoloita. Voi hyvinkin olla, että ketjuravintola ymmärretään samana kuin pikaruokaravintola, ja itse asiassa myös nämä ihmiset käyvät ravintolaketjujen paikoissa. On hyvä kuitenkin miettiä, voiko ketjuja yleensä karsastavia saada houkuteltua ravintolaan? Vai ovatko sellaiset ihmiset vaan täysin kohderyhmien ulkopuolella?

Tarvitsimme tietoa kohderyhmien arvostuksen kohteista ravintola-alaan liittyen. Kysymys 15 oli suunniteltu tätä varten ja se antoi suoraa tietoa palvelun arvottamisesta tärkeysjärjestyksessä. Mittasimme kuutta aspektia: asiakaspalvelu, hinta, sijainti, ruuan laatu, ravintolan ulkonäkö ja tunnelma.

Tärkeimmäksi vastaajat kokivat ruoan laadun, keskiarvolla 4,57 asteikolla yhdestä viiteen. Toisena tuli asiakaspalvelu keskiarvolla 4,31. Voimme siis päätellä, että laadulliset asiat merkitsevät eniten vastaajille. Tämä tukee meidän ajatuksiamme asioiden arvojärjestyksestä. Aiemmatkin vastaukset esimerkiksi kysymyksessä viisi kertoivat siitä, että asiakkaille ruoka ja sen laatu ovat tärkeitä.

Vähiten tärkeänä asiana asiakkaat olivat maininneet hinnan keskiarvolla 3,70. Tähän pitää suhtautua kriittisesti, sillä ihmiset eivät puhu raha-asioista aina totta. On kuitenkin helpottavaa tietää, että ainakin periaatteen tasolla ihmiset valitsevat ravintolan asiakaspalvelun ja ruuan laadun eivätkä hinnan perusteella. On kuitenkin huomioitava, että vastaajista ainakin 19 oli käynyt McDonaldsissa, joka tunnetaan nimenomaan halvasta hinnastaan ja ruuan huonosta laadusta.

Kaikkien kuuden vaihtoehdon arvosana oli enemmän kuin 3,6. Tämä kertoo siitä, että kaikkiin kuuteen asiaan on kiinnitettävä huomiota ravintolaketjun liiketoimintasuunnitelmaa luodessa.

**Taulukko 2. Mieliäpidie ravintolapalveluiden ominaisuuksien tärkeydestä**

	1		2		3		4		5		Aritmeettinen keskiarvo ( $\bar{x}$ )		Standard deviation ( $\pm$ )					
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\bar{x}$	$\pm$	1	2	3	4	5	
Customer service	-	-	1x	1,85	9x	16,67	16x	29,63	28x	51,85	4,31	0,82						
Price	4x	7,41	5x	9,26	10x	18,52	19x	35,19	16x	29,63	3,70	1,21						
Location	4x	7,69	4x	7,69	10x	19,23	18x	34,62	16x	30,77	3,73	1,21						
Food quality	2x	3,70	2x	3,70	-	-	9x	16,67	41x	75,93	4,57	0,96						
Appearance of the resta...	-	-	4x	7,41	12x	22,22	18x	33,33	20x	37,04	4,00	0,95						
Atmosphere	6x	11,11	5x	9,26	6x	11,11	17x	31,48	20x	37,04	3,74	1,35						

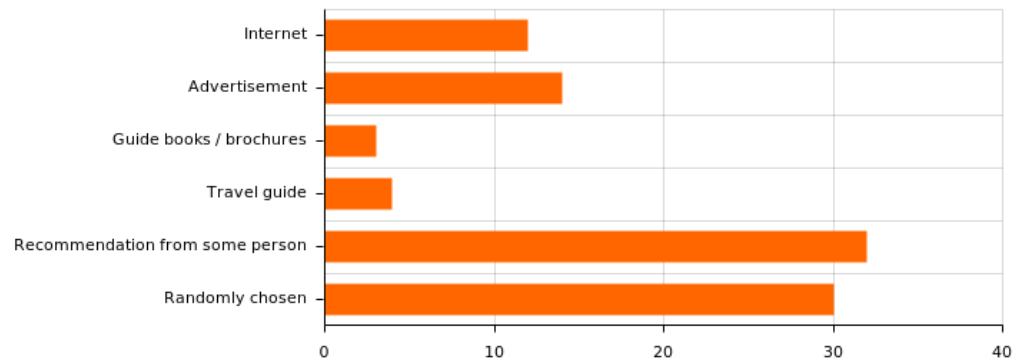
Kysymyksellä 16 halusimme selvittää onko englannin kielen taito asiakaspalvelussa tärkeää. Halusimme verrata tuloksia omiin kokemuksiimme Kusadasin asiakaspalvelusta ravintola-alalla.

Olimme yllättyneitä siitä, kuinka hyväksi vastaajat arvioivat Kusadasissa työkentelevien asiakaspalvelijoiden kielitaidon. Keskiarvo asteikolla yhdestä viiteen oli 3,94. Oma kokemuksemme ei ole ollut lainkaan näin positiivinen. Tämä kertoo ehkä siitä, että Turkissa ei oleteta eikä tarvita laadukasta kielitaitoa. Perussanastolla ja hyvällä asenteella pärjää pitkälle. Tämä tieto auttaa meitä rekrytoinnissa, sillä tiedämme nyt, ettei englannin kielen taidon tarvitse olla kovin korkealla tasolla.

Taulukko 3. Mieli pide Kusadasin ravintolapalveluiden englannin kielen taidosta

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)		Aritmeettinen keskiarvo ( $\bar{x}$ )	Standard deviation ( $\pm$ )
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
English skills	-	-	-	-	16x	31,37	22x	43,14	13x	25,49	3,94	0,76

Kysymyksellä 17 halusimme selvittää markkinointikanavien toimivuutta Kusadasissa. Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon tässä kysymyksessä. Selvästi suurimpana kanavana nousi tuttavien suosittelu, 32 vastaajaa oli saanut tätä kautta tiedon ravintolasta. Tämä oli meilläkin omasta kokemuksesta tiedossa. Turkissa käytetään enemmän suusta suuhun markkinointia kuin varsinaisia mainoksia, ainakin pienemmissä paikoissa. Tämän vuoksi markkinoinnilla on helppo erottautua. On kuitenkin muistettava hyvän asiakaspalvelun merkitys ja mietittävä myös, miten suosittelua saa kannustettua ja lisättyä asiakkaiden parissa.



**Kuvio 10. Arviointi markkinointikanavien toimivuudesta**

Toiseksi suurin tapa valita ravintola oli sattumalta tehty valinta, 30 vastaajaa oli vastannut näin. Tämä taas kertoo siitä, että vaikka vastaajat eivät pitäneetkään ravintolan sijaintia yhtä tärkeänä kuin vaikkapa asiakaspalvelua, on ravintolan sijainti asiakkaan päätöksentekoon vaikuttava asia.

Kysymyksellä 18 halusimme selvittää vastaajien arvostuksen kohteita ja toiveita Kusadasin ravintola-alan kehittymistä koskien. Vastauksissa ei ollut mitään yhtenäistä suuntaa, mutta monet niistä herättivät hyviä ajatuksia. Esimerkiksi tupakoinnin ärsyttävyydestä mainittiin, kuten myös ateriatarjouksista. Näitä asioita otamme huomioon toiminnassamme.

### **Kohderyhmät**

Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen tärkein osa. Ilman asiakkaita yksikään yritys ei selviä pitkään. Yrityksen tulee tehdä päätös siitä, mihin asiakassegmentteihin se keskittyy. (Osterwalder & Pigneur 2009, 20.)

Segmentointi auttaa markkinoinnin ja asiakaspalvelun kohdentamisessa. Tämä nostaa yrityksen tulosta. (Rope 2005, 591.)

Asiakassegmentit eli kohderyhmät ovat perustana markkinoinnille, myynnille ja tuotteistamiselle. Asiakkaat voidaan jakaa useaan eri kohderyhmään esimerkiksi iän, sukupuolen, tulojen, ammatin, koulutuksen, uskonnon, rodun, kansallisuuden tai perheen koon mukaan. Osa ominaisuuksista on helppoja määrittää ja niistä on helppo tehdä markkinatutkimuksia. Ikä ja sukupuoli ovat tällaisia ominaisuuksia. Sen sijaan arvomaailma tai elämäntyyli ovat vaikeammin mitattavissa. (Market Segmentation - Demographics 2012 2012.)

Segmentoinnin ominaisuudet jaetaan neljään pääryhmään. Nämä ryhmät ovat maantieteellinen, demograafinen (esimerkiksi ikä, sukupuoli, uskonto), psykograafinen (esimerkiksi persoonallisuus, arvot, asenne) ja käytös tuotetta kohtaan (esimerkiksi tuotteen loppukäyttö, tuoteuskollisuus). (Market Segmentation n.d.)

Asiakassegmentit ovat todellisia erilaisia segmenttejä jos ne täyttävät viisi eri kriteeriä. Nämä kriteerit asiakassegmenttiin kuuluville ovat a) heidän tarpeensa vaativat omanlaisen tarjonnan b) heidät tavoitetaan erilaisten kanavien kautta c) he vaativat erilaisia asiakassuhteita d) he tuottavat rahaa eri tavalla e) he ovat valmiita maksamaan eri tarjonnan osista. (Osterwalder & Pigneur 2009, 20.)

Turkissa vieraili vuonna 2013 34,9 miljoonaa turistia. Luku nousi edellisestä vuodesta 10 prosenttia. Turisteista 4,5 miljoonaa on ulkomailla asuvia turkkilaisia, jotka käyvät vierailemassa kotimaassaan. Turkki on kuudenneksi suosituin turistien kohdema. (Turkey attracts more tourists despite regional, local crises 2013.) Turkissa asuu ihmisiä 76 070 852. Kasvutahti on 1,29 prosenttia vuodessa. (Turkey population 2014 2014.) Turkissa on siis paljon niin paikallisia kuin turistejakin.

Kusadasin turisti-infon mukaan vuonna 2012 Kusadasissa kävi 560 219 turistia ja vuonna 2013 533 967 turistia.

Eniten turisti-infon mukaan Kusadasissa käy saksalaisia, yhdysvaltalaisia ja japanilaisia turisteja. Käymiemme keskustelujen paikallisten yrittäjien kanssa voimme todeta, että myös isobritannialaisia, irlantilaisia ja hollantilaisia vieraillee Kusadasissa paljon.

Tutkimuksemme perusteella loimme kolme kohderyhmää, joista kaksi ensimmäistä ovat pääkohderyhmiä. Ensimmäiseen kohderyhmään kuuluvat yli 30 -vuotiaat henkilöt, jotka asuvat Kusadasissa tai ovat käyneet siellä yli kymmenen kertaa, eli ovat niin sanottuja vakiokävijöitä.

Tästä pääkohderyhmästä haluamme luoda kanta-asiakkuuksia. Näihin henkilöihin tulemme panostamaan esimerkiksi muistamalla heidän nimensä tai tarjoamalla heille kaupanpäällisiä. Nämä asiakkaat halutaan saada liittymään ravintolamme kanta-asiakkuusohjelmaan.

Näille asiakkaille viestitään henkilökohtaisesti. Heille kerrotaan uusista tarjouksista ja tuotteista. Heiltä kysytään palautetta ja palautteen mukaisesti tehdään muutoksia toimintaan nopeasti, jos nähdään ne tarpeelliseksi.

Ensimmäisen pääkohderyhmän jäsenet ovat valmiita maksamaan tuotteista reilustikin. Tämän vuoksi heille on suunniteltava annoksia, joissa on suhteellisen korkea hinta, mutta myös tuotteiden laadun on vastattava hintaa. Näille asiakkaille voi myös olla kampanjoita tai tarjouksia, jotka perustuvat siihen, että ostaa ravintolasta usein tuotteita.

Toinen kohderyhmä muodostuu yli 30-vuotiaista henkilöistä, jotka ovat käyneet 1 - 10 kertaa Kusadasissa tai ovat tulossa Kusadasiin ensimmäistä kertaa.

Tämäkin pääkohderyhmä on tärkeä, sillä jo yksi seurue voi viikon aikana tuoda paljon rahaa. Kohderyhmään kuuluvat käyvät usein ravintolassa Kusadasissa olonsa aikana, vaikkakaan eivät ole valmiita käyttämään rahaa niin paljon kuin ensimmäinen pääkohderyhmä. Nämä henkilöt ovat kuitenkin useimmiten lomalla, eikä heillä ole töitä tai muita pakollisia velvollisuuksia. Tämän vuoksi heille voi tehdä lisämyyntiä esimerkiksi alkoholituotteilla.

Juuri tähän lisämyyntiin sekä yleiseen hauskuutukseen tullaan panostamaan näiden asiakkaiden kohdalla.

Koska nämä asiakkaat eivät käy kovin usein Kusadasissa, ei heistä välttämättä yritetä tehdä kanta-asiakkaita. Sen sijaan esimerkiksi Facebook-sivujen tykkääjiksi tai sinne kuvien julkaisijoiksi heitä yritetään saada. Näin heillä pysyy ravintola mielessä omassa kotipaikassaan.

Se, että monille näistä asiakkaista Kusadasi tai jopa Turkki on uusi paikka, on otettava palvelussa huomioon. Asiakaspalvelijat tulevat suosittamaan varsinkin turkkilaisia tai muuten erikoisia tuotteita. Lisäksi asiakaspalvelijat voivat kertoa esimerkiksi Kusadasin historiasta tai Turkin kulttuurista. Tällaisella kohtelulla voidaan saada asiakkaille aikaan hyvä mieli ja heidät tulemaan uudelleen.

Tutkimuksen perusteella tämän toisen pääkohderyhmän jäsenet eivät ole valmiita maksamaan tuotteistaan yhtä paljon kuin ensimmäinen kohderyhmä. Tämän vuoksi meidän on luotava heille erihintaisia tuotteita. Nämä tuotteet voisivat olla niitä niin sanottuja "perustuotteita", eli sellaisia, jotka sopivat myös muille kohderyhmille.

Näiden lisäksi meillä on kolmas kohderyhmä, joka ei ole pääkohderyhmä. Tähän kohderyhmään kuuluvat kaikki Kusadasissa asuvat tai siellä vierailevat 15 - 30 -vuotiaat. Tämän kohderyhmän jäsenet ovat tärkeitä sen vuoksi, että he siirtyvät jossain vaiheessa pääkohderyhmiin. Lisäksi meidän kokemuksemme mukaan nuoret käyttävät sosiaalista mediaa enemmän kuin vanhemmat ihmiset, mikä auttaa meitä verkkomarkkinoinnissa.

Kolmannen kohderyhmän jäsenet eivät ole valmiita maksamaan annoksesta yhtä paljon kuin pääkohderyhmät. He eivät myöskään käytä ravintolapalveluita keskimääräistä enemmän. Tämä tekee heistä taloudellisesti kannattamattomampia kuin pääkohderyhmät. Sen vuoksi heitä ei kannata ottaa pääkohderyhmäksi.



Koska kolmannen kohderyhmän jäsenet eivät ole valmiita käyttämään yhtä paljon rahaa kuin pääkohderyhmät, on heille luotava sopivia tuotteita. Nämä tuotteet tulevat olemaan niin sanottuja "halpatuotteita". Näissä tuotteissa ruoka on edelleen laadukasta, mutta raaka-aineet ovat edullisia ja tuotteet yksinkertaisia. Koska tuotteet on suunnattu nuorille, voi niiden nimi ja ulkonäkö olla hieman rohkeampia ja viihdyttävämpiä kuin kalliimpien tuotteiden. On hyvä huomioida, että myös tämä kohderyhmä ostaa todennäköisesti välillä toiselle pääkohderyhmälle suunnattuja tuotteita tai joskus harvemmin ensimmäiselle pääkohderyhmälle suunnattuja tuotteita.

Meidän kokemuksemme perusteella nuorille voi asiakaspalvelussa on välittömämpi ja heille voi esimerkiksi vitsailla. Asiakaspalvelijat ottavat palvelussa siis huomioon iän, mutta myös jokaisen henkilön yleisen tyylin. Tällaista asiakkaiden arvioimista tullaan käyttämään vain asiakaspalvelun laadun nostamisessa, ei sen laskemisessa. Olemme törmänneet tilanteisiin, joissa nuorta asiakasta palvellaan ikänsä vuoksi huonommin kuin vanhempaa ihmistä. Tällaista ei meidän ravintolassamme suvaita.

Nykyajan nuoret ovat kokemuksemme mukaan kiinnostuneita yrityksestä, jos sen markkinointi tai tuotteet ovat humoristisia. Lisäksi kuvat, videot ja muunlainen visuaalisuus auttaa paljon asiakkaiden hankinnassa ja heidän kokemuksensa parantamisessa. Näiden syiden vuoksi tulemme panostamaan visuaalisuuteen ja humoristisuuteen varsinkin nuorten asiakkaiden kohdalla.

Kaikkien kohderyhmien jäseniltä tullaan keräämään palautetta niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Palautteeseen suhtaudutaan kuitenkin eri tavoilla. Ensimmäisen kohderyhmän jäsenet ovat useammin kanta-asiakkaita, joten heidän antamaansa palautteeseen kannattaa reagoida enemmän ja nopeammin. Sen sijaan toisen ja kolmannen kohderyhmän jäsenet voivat antaa uudenlaista näkökulmaa toimintaan.

Vaikka olemmekin rajanneet tietyt tuotteet ja toimintatavat kohderyhmille, on silti huomioitava, että jokainen asiakas on yksilö ja hänelle voi siten sopia jokin toiselle kohderyhmälle suunnattu asia. Tämän vuoksi asiakaspalvelijoidemme tulee kohdella jokaista asiakasta mielenkiinnolla ja kuunnella asiakkaan toiveita.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen tekemisessä ilmeni haasteita. Vastaaajien löytäminen oli haastavaa, koska tarvitsimme vastaajista eri maista. Myös englannin kielen käyttö kyselylomakkeessa oli haastavaa, sillä se ei ollut meidän eikä suurimman osan vastaajista äidinkieli. Onnistuimme valitsemaan sellaiset sanat ja lauserakenteet, jotka vastaajien oli helppo ymmärtää. Väärinkäsityksiä sattui hyvin vähän.

Verkossa toteutettu kyselyssä hyvinä puolina näimme sen, että tiettyihin kysymyksiin ei voinut jättää vastaamatta asetusten vuoksi. Paperisessa kyselyssä vastaajat saattoivat jättää täysin vastaamatta joihinkin tärkeisiin kysymyksiin. Toisaalta verkossa toteutetussa kyselyssä vastaajat eivät voineet tarkentaa kysymystä meiltä.

Verkossa vastaavat olivat kirjoittaneet avoimiin kysymyksiin pitempiä vastauksia ja vastaukset vaikuttivat rehellisemmiltä. Kyselyn toteuttajan paikalla olo saattaa vaikuttaa vastaustuloksiin. Toisaalta verkossa vastaajilla on tiettyjä piirteitä jo sillä perusteella, että he vastasivat kyselyyn. Heillä on verkon käyttöön liittyvät taidot ja lisäksi he ovat aktiivisia. Paperisessa kyselyssä vastaajat ovat ainakin näissä asioissa heterogeenisempiä.

Paperisessa kyselyssä koimme haasteeksi pariskunnat ja muut toisensa tuntevat samassa tilassa olevat vastaajat. He vaikuttivat liikaa toistensa vastauksiin. Tämän vuoksi olisi ehkä ollut järkevämpää pyytää heitä vastaamaan yhdessä yhteen kyselyyn sen sijaan, että he vastasivat henkilökohtaisesti.

Kysymyksessä 8 kysyttiin ihmisten käyttämästä rahasummasta ravintola-ateriaan. Amerikkalaisista 22 prosenttia miehistä ja 18 prosenttia naisista kertoo valehdelleensa raha-asioistaan. (Business Insider 2013). Tämä kertoo osviittaa siitä, että ihmiset eivät ole totuudenmukaisia raha-asioissa. Tämän kysymyksen vastauksiin on siis suhtauduttava kriittisesti.

Kysymyksissä 12 - 14 kysyttiin ketjuruokaravintoloiden käytöstä. Monet näistä ovat pikaruokaravintoloita, jotka saatetaan kokea epäterveellisenä ja moraalisesti epäilyttävänä. Vastajilla saattaa olla kynnys myöntää käyttävänsä näitä palveluja. Lisäksi moni saattaa kieltää myös itseltään, että on käyttänyt tällaisia palveluja. Siksi myös näihin kysymyksiin on suhtauduttava kriittisesti. Lisäksi kaikki vastaajat eivät muistaneet kaikkia ketjuravintoloita, joissa olivat vierailleet, joten vastauksia ei voi käyttää suoraan mittaamaan ketjuravintoloissa käyvien määrää.

On myös mietittävä, ymmärsivätkö kaikki vastaajat kysymykset oikein. Kysymyksessä 5 meille sattui perinteinen virhe. Asiakkaat olivat ymmärtäneet kysymyksen 'Miksi olet vierailmassa Kusadasissa' kahdella tavalla. Osa oli vastannut matkalle lähdön yleisistä syistä, mikä ei ollut tavoitteemme. Suurin osa oli ymmärtänyt kysymyksen oikein ja vastannut kysymykseen 'Miksi vieraillet erityisesti Kusadasissa'.

Viimeiseen kysymykseen, numeroon 18, tiesimme monen jättävän vastaamatta. Kysymys oli 'Mitä haluaisit nähdä Kusadasin ravintolapalveluissa tulevaisuudessa?'. Kysymys on haastava, sillä moni vastaaja ei ollut tutkimuksen mukaan miettinyt asiaa aiemmin. Halusimme kuitenkin pitää kysymyksen kyselylomakkeessa, sillä sen avulla saimme arvokasta tietoa vastaajien toiveista ravintola-alan tarjonnan kehitykselle Kusadasissa.

Emme kokeneet, että potentiaalisten asiakkaiden sukupuolella tai kansallisuudella olisi väliä. Ensimmäinen pääkohderyhmä käy harvemmin ravintoloissa, mutta on valmis laittamaan yhteen annokseen enemmän rahaa. Sen sijaan toinen pääkohderyhmä käy useammin ravintoloissa, mutta ei ole valmis maksamaan yhdestä annoksesta yhtä paljon kuin ensimmäinen pääkohderyhmä.

Kolmas kohderyhmä on valmis käyttämään vieläkin vähemmän rahaa ravintolapalveluihin kuin toinen pääkohderyhmä, eikä myöskään käy ravintoloissa yhtä usein kuin toinen pääkohderyhmä. Kohderyhmille on siis luotava erilaiset tuotevalikoimat.

Vastausten perusteella voimme todeta, että Kusadasissa laadukkaille ravintolapalveluille on käyttäjiä. Laadukas ruoka ja hyvä asiakaspalvelu ovat tärkeimmät asiat kohderyhmillemme. Tulemme panostamaan näihin asioihin ja niiden avulla luomaan sellaista arvoa, jolla voimme ylläpitää keskitasoa korkeammat hinnat.

Markkinoinnissa suusta suuhun kerrottu tieto on tärkeintä. Tulemme kannustamaan asiakkaitamme tällaiseen toimintaan. Lisäksi sijainti on valittava hyvin. Verkossa sekä neutraalissa ympäristössä markkinointi on tapa erottua kilpailijoista, joten tulemme käyttämään näitä keinoja.

Tutkimuksemme onnistui verrattain hyvin. Saimme luotua suurimman osan kysymyksistä sellaiseen muotoon ja sellaisella kielellä, että vastaajat ymmärsivät ne. Avoimia kysymyksiä ei ollut liikaa ja niitä oli hyvissä väleissä. Kysymykset eivät olleet liian henkilökohtaisia ja sen vuoksi niihin saatiin hyvin vastauksia. Kyselyn pituus oli sopiva, vastaajat eivät ehtineet kyllästyä ja vastasivat viimeisimpiinkin kysymyksiin.

Saimme tutkimuksen avulla luotua selkeät kohderyhmät. Lisäksi saimme tietoa siitä, millaisia tuotteita, millaista palvelua ja millaista markkinointia näille potentiaalisille asiakkaille tulee tarjota. Näiden tietojen avulla pystyimme luomaan liiketoimintasuunnitelman kohderyhmiin, tuotteistamiseen ja markkinointiin liittyvät osiot.

Keskustelut ravintolayrittäjien, esimiehien ja hotellinjohtajien kanssa antoivat meille paljon hyödyllistä lisätietoa Kusadasissa olevasta markkina-alueesta ja lisäksi saimme paljon vinkkejä käytännön asioihin ravintolan perustamiseen. Monia käytännön yrittämisen asioita ei löydy mistään kirjallisista lähteistä vaan ne on kuultava yrittäjiltä itseltään.

Koimme myös oman kokemuksemme ravintola-alalta tärkeäksi sillä sen avulla pystyimme arvioimaan eri lähteiden luotettavuutta vertaamalla niitä todellisuuteen.

Tutkimuksen ja omien havaintojen perusteella totesimme, että Kusadasista löytyy markkinarako tällaiselle liikeidealle ja uskomme, että paikka on tavoitteisiimme nähden hyvä valinta. Havaintojemme perusteella ravintolakulttuuriin Kusadasissa ei usein kuulu esimerkiksi oman toiminnan seuranta erilaisten työkalujen avulla, joten voimme erottua toiminnallamme monella eri saralla. Markkinointikeinot ovat myös usein kaupungin ravintoloissa samanlaisia, joten totesimme, että tämän projektin myötä pääsemme käyttämään taitojamme laajasti.

Tämän opinnäytetyön avulla meillä on valmis liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla voimme toteuttaa liikeideamme. Se on olemukseltaan käytäntöön vietävä, mikä oli yksi tavoitteistamme. Liiketoimintasuunnitelma sisältää kaiken oleellisen pilottiravintolan perustamiseen tarvittavan tiedon.

## Lähteet

Ahonen, J. & Koskinen T. & Romero T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. p. Helsinki: Restamark.

Ahonen, A. / Ulkoasiainministeriö. 2012. Maailmanmarkkinat 2012. Helsinki: Edita Prima.

Ajaero, T. N.d. What is business idea? Viitattu 26.10.2014.  
<http://www.mytopbusinessideas.com/ideas-vs-opportunities>.

Doing Business in Turkey. 2011. Baker Tilly International. Viitattu 25.10.2014.  
<http://www.bakertillyinternational.com/media/530704/turkey%202012.pdf>.

Employment and employee benefits in Turkey: overview. 2013. Practical Law. Viitattu 23.9.2014. <http://uk.practicallaw.com/8-383-1562#a495833>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. p., uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

It's Ridiculous How Desperate People Are To Keep Their Financial Woes Private. 2013. Business Insider. Viitattu 19.10.2014.  
<http://www.businessinsider.com/people-share-weight-over-wallet-size-2013-4>.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kuinka kirjoittaa Liiketoimintasuunnitelma - ja miksi? N.d. Artikkelin Uusyrityskeskusten sivustolla. Viitattu 26.10.2014. <http://uusyrityskeskus.fi/kuinka-kirjoittaa-liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi-1>.

Laakso. 2004. Brändit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum.

Leino, A. 2010. Dialogin aika: markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell.

Liiketoimintasuunnitelma. N.d. Artikkelin Yritys-Suomen sivustolla. Viitattu 26.10.2014. <https://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>.

Lindberg-Repo. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Helsinki: WSOYpro.

Lindroos S. & Nyman G. & Lindroos K. 2005. Kirkas brandi. Porvoo: WSOY.

Manninen K., Ugas O. 2012. Kasvunvara - Työkaluja parempaan palveluun. Helsinki: Libris.

Market Segmentation. N.d. NetMBA Business Knowledge Center. Viitattu 14.10.2014. <http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/>.

Market Segmentation - Demographics. 2012. Tutor2u. Viitattu 21.9.2014.  
[http://www.tutor2u.net/business/marketing/segmentation\\_bases\\_demographic.asp](http://www.tutor2u.net/business/marketing/segmentation_bases_demographic.asp).

Mikä franchising? 2012. Suomen Franchising Yhdistys ry. Viitattu 9.9.2014.  
<http://www.franchising.fi/franchising>.

New law: Employ 5 Turks for every foreign recruit. 2014. Voices. Viitattu 23.9.2014.  
<http://www.voicesnewspaper.com/modules.php?name=News&file=article&sid=4243>.

Oletko valmis yrittäjäksi? 2014. Artikkelit Yrittäjien sivustolla. Viitattu 23.9.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/valmis-yrittajaksi/>.

Osallistava johtaminen yhteisten tavoitteiden kautta. 2012. Helsingin kaupungin verkkosivut. Viitattu 12.11.2014. <http://www.erikaistenjohtaminen.fi/ikaikkuna-tyoyhteison-kehittamiseen/youran-alussa/osallistava-johtaminen-yhteisten-tavoitteiden-kautta.html>.

Osterwalder A. & Pigneur Y. 2009. Business Model Generation. Self Published.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum Media.

Pönkä, H. 2009. Sosiaalisen median määritelmiä. Viitattu 25.10.2014.  
<http://harto.wordpress.com/2009/07/27/sosiaalisen-median-maaritelmia/>.

Rahoitus ja vakuudet. 2014. Artikkelit Yrittäjien sivustolla. Viitattu 23.9.2014.  
[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus\\_vakuudet/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus_vakuudet/).

Ravintolapäällikkö. N.d. Artikkelit Ammattinettin sivustolla. Viitattu 21.9.2014.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/630\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/630_ammatti).

Tuotteistaminen. 2011. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 8.9.2014.  
<http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/tyokalut/iakkaiden-neuvontapalvelut-ja-hyvinvointia-edistavat-kotikaynnit/kehittaminen-ja-yhteisty/toiminnan-kehittaminen/tuotteistaminen-ja-mallinnus/tuotteistaminen>.

Turkey attracts more tourists despite regional, local crises. 2013. Hurriyet Daily News. Viitattu 20.9.2014. <http://www.hurriyetdailynews.com/turkey-attracts-more-tourists-despite-regional-local-crisis.aspx?pageID=238&nID=61489&NewsCatID=349>.

Turkey population 2014. 2014. World Population Review. Viitattu 28.9.2014.  
<http://worldpopulationreview.com/countries/turkey-population/>.

Turkey: New Work Permit Requirements and Application Process. N.d. Totalyexpats. Viitattu 23.9.2014.

<http://totallyexpat.com/global-immigration-news/turkey-new-work-permit-requirements-and-application-process/>.

Turkey's first local chicken restaurant chain set for fast growth. 2013. Today's Zaman. Viitattu 9.9.2014. <http://www.todayszaman.com/news-312527-turkeys-first-local-chicken-restaurant-chain-set-for-fast-growth.html>.

Türkiye'de McDonald's. 2012. McDonald'sin turkinkieliset verkkosivut. Viitattu 26.10.2014. [http://www.mcdonalds.com.tr/turkiyede-mcdonalds\\_1\\_7](http://www.mcdonalds.com.tr/turkiyede-mcdonalds_1_7).

Turkish Food Chains Go Worldwide With Franchising. 2013. The Turkish Perspective. Viitattu 9.9.2014. <http://www.tim.org.tr/files/downloads/TheTurkishPerspective/TTP15.pdf>.

Weltbürger mit Verantwortung. 2014. McDonald'sin saksankieliset verkkosivut. Viitattu 26.10.2014. <http://www.mcdonalds.de/uber-uns/das-unternehmen>.

Women employment in Turkey shows high rise but low quality 2013. Hurriyet Daily News. Viitattu 12.11.2014. <http://www.hurriyetdailynews.com/women-employment-in-turkey-shows-high-rise-but-lowquality.aspx?pageID=238&nID=58384&NewsCatID=347>.

Yrittäjän taidot. N.d. Artikkelin Yritys-Suomen sivustolla. Viitattu 23.9.2014. <http://www.yrityssuomi.fi/fi/yrittajan-taidot>.

Özdemir, T. 2013. Business in Turkey. Sähköpostiviesti 15.10.2013. Vastaanottaja U. Ahokas. Sisälsi keskustelua lakimiespalveluista.



## **Liitteet**

### ***Liite 1. Runko turkkilaisten yrittäjien kanssa käydyille keskusteluille***

Place name

Person name

How long have you been working in this place?

Which country do you have guests from?

Which country has the best customers and why?

When are you the busiest?

How many guests do you have in a year/month/day?

Is this year different from other years?

Hotel questions

How many people can you have in your hotel?

Which travel agencies do you work with?

Where do your customers go to eat?

Which restaurant do you recommend to them?

Do you have a deal with some travel agency or a restaurant?

Is there some service that is missing in Kusadasi?

How do you market?

Restaurants questions

Which week of the day is the best?

Do you have a co-operation with some hotels or travel agencies?

Where do you market?

What special offers do you have for tourists?

In what ways do you treat specially people from different countries?

How did you come up with the idea of this restaurant?

Is this business profitable?

How are the prices in Kusadasi compared to the rest of the Turkey?

What do you think about the future of your business?

What is the meaning of location?

What is the key to your success?

## *Liite 2. Kyselylomake*

### How do you use restaurant services in Kusadasi?

#### Page 1

This questionnaire is done by two girls from JAMK University of Applied Sciences in Jyväskylä, Finland. It will be used in a thesis about restaurant business in Kusadasi, Turkey.

Thank you so much for your time :)

#### Age

- 0-20 years
- 21-30 years
- 31-50 years
- 50+ years

#### Gender

- Man
- Woman

#### Nationality and city

#### How many times have you been in Kusadasi?

- 1-2 times
- 3-5 times
- 6-10 times
- Over 10 times
- I live in Kusadasi

#### Why do you like to travel to Kusadasi? (If you live in Kusadasi, don't answer this)

#### Which cities in Turkey have you visited for at least a day?

**Where are you staying for your holiday?**

- Hotel
- Hostel etc.
- Own place
- Rented apartment
- I live in Kusadasi
- Other, which?

**What is the average price you are willing to pay for a dinner per person in Kusadasi?**

- 10-20 Turkish Lira
- 21-25 Turkish Lira
- 26-30 Turkish Lira
- 31-40 Turkish Lira
- 40+ Turkish Lira

**How often (in a week) do you use restaurant's food services when you are in Kusadasi?**

- Never
- Once a week
- 2-4 times a week
- 5-7 times a week
- 7+ times a week

**Are the services and food in Kusadasi's restaurants worth the price?**

- Yes
- No
- Depends on the place
- Can't say

**Why?****In which restaurant chains below have you visited in Kusadasi?**

- Burger King
- Mc Donald's
- Domino's Pizza
- Some other chains, which?

**Which Turkish restaurant chains have you visited in Turkey (in any city)?**

**Which international restaurant chains have you visited in Turkey (in any city)?**

**Evaluate how important these aspects are for you in restaurants in Kusadasi. Give a number from 1 to 5, 1 being not at all important and 5 very important.**

	1	2	3	4	5
Customer service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appearance of the restaurant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosphere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Evaluate how good are the English skills of Kusadasi's restaurant workers? Give a number from 1 to 5, 1 being very poor and 5 being excellent**

	1	2	3	4	5
English skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**How do you find the restaurants you go to in Kusadasi? Please check all the ways you have used.**

- Internet
- Advertisement
- Guide books / brochures
- Travel guide
- Recommendation from some person
- Randomly chosen

**What would you like to see in Kusadasi's restaurant services in the future?**