



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## **Friends & Brgrsin mahdollisuudet Saksassa**

Kia Hirvikoski

Samuli Kerajärvi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Kia Hirvikoski & Samuli Kerajärvi  
Friends & Brgrsin mahdollisuudet Saksassa

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2018

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin hampurilaisravintolaketju Friends & Brgrsin mahdollisuuksia Saksassa, painopisteenä erityisesti Nordrhein-Westfalenin osavaltion alue ja siihen kaupunkiin yritys voisi siellä avata ravintolan. Työn toimeksiantajana toimi hampurilaisravintolaketju Friends Brgrs Ab Oy. Työn tarkoituksena oli selvittää Friends & Brgrsin laajentumismahdollisuudet Saksassa ja tuottaa yritykselle hyödyllistä tietoa Saksasta markkina-alueena.

Työn teoriaosuudessa lähdettiin liikkeelle yrityksen kansainvälistymisen taustoista ja siihen vaikuttavista päätöksistä. Tämän jälkeen käsiteltiin laajan maakohtaisen markkina-analyysin tekemiseen käytettyä työkalua, PESTEL-analyysia. Tämän jälkeen käsiteltiin markkinatutkimuksen, kilpailijakartoituksen ja asiakasanalyysin teoriaosuutta, jonka yhteydessä esiteltiin myös päätöksentekoa tukeva työkalu SWOT-analyysi. Työn edetessä tutkimusosuudet käsiteltiin välittömästi teoriaosuuksien jälkeen, jotta työ olisi helppoluisempi.

Työssä hyödynnettiin niin kirjoituspöytä-, kenttä- ja kyselytutkimusmenetelmiä. Työn kyselytutkimusosuutena tehtiin Dortmundilaisille korkeakouluopiskelijoille Google Forms lomakkeella laadittu kyselytutkimus. Kysymykset laadittiin yhteistyössä Friends & Brgrsin kanssa, jotta ne olisivat yritykselle mahdollisimman hyödyllisiä. Kyselyssä kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä sekä 7 kulutustottumuksiin liittyvää kysymystä. Kyselyyn vastasi 104 vastaajaa.

Teoria- ja tutkimusosuuksien pohjalta tultiin tulokseen, että Saksa on hyvä ja potentiaalinen markkina-alue Friends & Brgrsille, jossa kilpailu on kuitenkin kovaa. Friends & Brgrsille suositellaan erityisesti kiinnittämään huomiota tuotteiden hyvän laadun saavuttamiseen ja ylläpitoon, erinomaiseen asiakaspalveluun ja ekologisten valintojen käyttämiseen ja korostamiseen. Nordrhein-Westfalenin alueelta Friends & Brgrsia suositellaan avaamaan seuraavaksi ravintola Kölniin.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

Kia Hirvikoski & Samuli Kerajärvi  
Friends & Brgrsin mahdollisuudet Saksassa  
Friends & Brgrs: Opportunities in Germany

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 3 pages  
May 2018

---

The purpose of this research is to research the opportunities of hamburger restaurant chain, Friends & Brgrs, in Germany, especially concentrating on the area of Nordrhein-Westfalen state. The commissioner of this thesis was hamburger restaurant chain, Friends & Brgrs Ab Oy. The goal of this thesis was to find out the possibilities of expanding in Germany. The aim is to provide useful information about Germany as a marketing area for Friends & Brgrs.

The theory section discusses the factors affecting the decision of companies to expand abroad. PESTEL-analysis was used to create extensive country market area analysis. The theory sections also covers market research, competitor knowledge, customer analysis and decision making helping tool SWOT-analysis.

In this thesis table-, field-, and survey research methods were used. The research part is a survey that was answered by local Dortmund university students, which was created with Google Forms platform. The questionnaire was created in co-operation with Friends & Brgrs to maximize the benefit for the company. The data collected included sex, age and seven consumer related questions. There were 104 responders.

From the basis of our theory and research we concluded that Germany is good and potential market area for Friends & Brgrs, but the competition is tough. Friends & Brgrs is recommended to pay attention specially to achieving and maintaining good quality in their products, excellent customer service, using ecological choices, while highlighting them. In addition, it is recommended that Friends & Brgrs would expand to Cologne at the area of Nordrhein-Westfalen.

---

Key words: germany, nordrhein-westfalen, fresh casual, hamburger restaurant

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	FRIENDS & BRGRS YRITYS, VISIO JA STRATEGIA .....	7
3	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN .....	8
	3.1 Kansainvälinen liiketoiminta .....	8
	3.2 Kansainvälistymisen syyt .....	8
	3.3 Kansainvälistymisen edellytykset.....	11
	3.4 Kansainvälistymisen haasteet ja esteet .....	13
4	PESTEL-ANALYYSI.....	15
5	PESTEL SAKSA.....	17
	5.1 Poliittiset tekijät Saksassa.....	17
	5.2 Ekonomiset tekijät Saksassa .....	17
	5.3 Sosiaaliset tekijät Saksassa .....	19
	5.3.1 Yrityskulttuuri Saksassa.....	25
	5.4 Teknologiset tekijät.....	26
	5.5 Ekologiset tekijät .....	27
	5.6 Lainsäädännölliset tekijät .....	29
6	KOHDEMARKKINOIDEN KARTOITUS JA MARKKINATUTKIMUS... 31	
	6.1 Kohdemarkkinoiden kartoitus.....	31
	6.2 Markkinatutkimus .....	31
	6.2.1 Rajattu markkinakatsaus Saksassa .....	32
	6.3 Kilpailijakartoitus .....	35
	6.3.1 Five Guys .....	36
	6.3.2 Peter Pane.....	37
	6.3.3 Food Brother .....	38
	6.3.4 Pommes Freunde.....	39
	6.4 SWOT .....	40
	6.5 Markkina- ja asiakasanalyysi.....	42
	6.6 Kuluttajakysely saksalaisille opiskelijoille.....	43
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	58
	1. Kyselytutkimuksen kysymykset.....	58

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona suomalaiselle yritykselle Friends & Brgrs Ab Oy:lle. Friends & Brgrs on Fresh Casual hampurilaisravintolaketju. Friends & Brgrs ilmoitti loppuvuonna 2016 osakeannin tiedote-osiossaan, että yrityksen tavoitteena on laajentua 2-3 ravintolalla tulevina vuosina Euroopan suurimpiin kaupunkeihin. Saksaan Friends & Brgrs avasi ensimmäisen ravintolansa Hampuriin 29.09.2017. Toinen ravintola Saksaan avataan Frankfurtiin keväällä 2019.

Opinnäytetyön tekijät ottivat yhteyttä Friends & Brgrsiin keväällä 2017 ja tiedustelivat yrityksen kiinnostusta markkina-alueanalyysin laatimiseen Saksan markkina-alueesta. Syy miksi juuri Friends & Brgrsiin otettiin yhteyttä, on moninainen. Toinen opinnäytetyön tekijöistä omistaa pienen määrän Friends & Brgrsin osakkeita ja toisella on ammatitpätevyys sekä kokemusta ravintola-alalta. Opinnäytetyön tekijät suorittivat myös viiden kuukauden ajan vaihto-opintoja Saksassa, Dortmundissa, Nordrhein-Westfalenin osavaltion alueella. Tekijät opiskelivat vaihto-opiskelujen ajan paikallisessa ammattikorkeakoulussa (Fachhochschule Dortmund).

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia Friends & Brgrsilla on Saksan markkinoilla sekä selvittää mihin kaupunkiin Friends & Brgrsin kannattaisi laajentaa Nordrhein-Westfalenin osavaltion alueella vai kannattaako laajentaminen alueelle lainkaan. Työtä rajataan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Millainen markkina-alue Saksa on Friends & Brgrsin näkökulmasta?

Millaiset ovat tulevaisuuden ennusteet Saksan markkinoilla?

Minkälaisia kilpailijoita markkinoilla on?

Mitä saksalaiset kuluttajat arvostavat ravintola-alalla?

Minkälaisia trendejä ravintola-alalla vallitsee Saksassa?

Opinnäytetyön tekemisessä tietoa rajataan Friends & Brgrsin näkökulmasta hyödylliseen tietoon. Esimerkiksi laajassa maa-analyysissä jätetään huomioimatta tekijöitä, jotka eivät suoranaisesti liity Friends & Brgrsin tai ravintola-alan toimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena antaa Friends & Brgrsille hyödyllistä tietoa Saksasta markkina-alueena, uusia näkökulmia Saksasta markkina-alueena ja mahdollisesta alueesta, jonne laajentaa toimintaa Saksassa. Tavoitteena on myös tuoda vahvemmin Friends & Brgrsin tietoutteen Saksassa vallitsevia ruokatrendejä ja potentiaalisia kilpailijoita.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Tutkimusosuus käsitellään työssä välittömästi teoriaosuuden jälkeen, jotta työ on selkeä ja helppolukuinen. Opinnäytetyö aloitetaan esittelemällä toimeksiantajayritys Friends & Brgrsin, jotta saadaan selkeä käsitys, minkälaisen yrityksen näkökulmasta markkina-alueita tarkastellaan. Tämän jälkeen esitellään teoriaa yrityksen kansainvälistymisestä: minkä takia yritys kansainvälistyy ja mitä asioita ennen kansainvälistymispäätöstä tulisi ottaa huomioon. Työssä ei käsitellä laajemmin aikaa ennen kansainvälistymispäätöksen tekoa, koska Friends & Brgrs on kansainvälistymispäätöksen jo tehnyt. Tämän jälkeen esitellään PESTEL-analyysi työkalun, jonka jälkeen käsitellään PESTEL-analyysi Saksasta. PESTEL-analyysissä tuodaan ensin esille kirjoituspöytä tutkimuksen tuloksia, jonka jälkeen kerrotaan joka osuudesta, mikä Friends & Brgrsin kannalta on erityisen tärkeää ottaa huomioon. PESTEL-osuuden jälkeen käydään läpi kohdemarkkinoita tarkemmin. Kartoitetaan markkinatilannetta, kilpailijoiden määrää ja esitellään tarkemmin neljä tärkeää kilpailijaa. Tämän jälkeen esitellään SWOT-analyysin teoria- ja tutkimusosuuden. Viimeiseksi käydään läpi tarkemmin kohdemaan asiakkaita, kuluttajille tehdyn kyselytutkimuksen kautta ja tehdään johtopäätökset työn tuloksista.

Opinnäytetyön pääasiallisena tutkimusmenetelmänä toimii kirjoituspöytä tutkimus, jonka lähteenä on käytetty pääsääntöisesti avoimia internet- ja kirjallaisia lähteitä. Lisäksi opinnäytetyötä varten tehdään Dortmundilaisille opiskelijoille kuluttajakysely. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös kenttätutkimusta tekijöiden vaihto-opintojen ajalta.

## 2 FRIENDS & BRGRS YRITYS, VISIO JA STRATEGIA

Friends & Brgrs Ab Oy on vuonna 2013 Pietarsaassa perustettu ravintola-alalla toimiva yritys (Finder n.d.). Yritys on erikoistunut hampurilaisiin ja identifioi itsensä Fresh Casual -ravintolaksi. Yrityksellä on tällä hetkellä kuusi ravintolaa, joista neljä sijaitsee Suomessa, yksi Tanskassa ja yksi Saksassa. (Friends & Brgrs n.d.)

Friends & Brgrsin visiona on tulla kansainväliseksi ravintolaketjuksi, joka tunnettaisiin parhaana Fresh Casual burgereiden ja ranskalaisten valmistajana. Friends & Brgrs erotautuu kilpailijoista laadukkailla, lisääineettomilla, lähellä tuotetuilla raaka-aineilla ja itse valmistetuilla tuotteilla. Hintataso pyritään pitämään suurimman osan kuluttajien saavutettavissa olevana. (Invesdor n.d.)

Yritys keskittää toimintansa Fast Casual segmentin alasegmentille, Fresh Casual (Invesdor n.d.). Fresh Casual ja Fast Casual ovat molemmat ravintola-alan suhteellisen tuoreita suuntauksia. Fresh Casual on edelleen Fast Casualista jalostettu ravintola trendi. Fresh- ja Fast Casualin merkittävin ero on raaka-aineissa. Fresh Casualissa painotus on nimensä mukaan tuoreissa ja lähellä tuotetuissa raaka-aineissa, kun taas Fast Casualissa raaka-aineet voivat olla pakkasesta otettuja. Molempia ravintolatrendejä yhdistää kuitenkin tavoite ”paremmasta pikaruosta”. (Bodnar 2013.) Yrityksen suurimmat kilpailijat löytyvät Fast Casual segmentiltä. Friends & Brgrs käyttää useista Fast Casual segmentin kilpailijoistaan poiketen lautasia ja laseja, jolloin yritys on onnistunut vähentämään jätteen määrää noin 80 prosentilla. Yritys myös uskoo, että paras tapa varmistaa laatu on valvoa toimintaa itse ja täten ei perusta ravintoloita franchising periaatteella. (Invesdor n.d.)

Friends & Brgrs ilmoitti loppuvuonna 2016 osakeantinsa tiedoteosiossa yrityksen tavoitteena olevan laajentua 2–3 ravintolalla tulevana vuosina Euroopan suurimpiin kaupunkeihin. Toistaiseksi Friends & Brgrsilla on kaksi ravintolaa ulkomailla. Yksi Kööpenhaminassa Tanskassa ja yksi Hampurissa Saksassa. 2019 keväällä Saksaan aukeaa yrityksen toinen ravintola ostoskeskukseen Frankfurtiin. (Invesdor n.d.; Friends & Brgrs n.d.)

### **3 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN**

#### **3.1 Kansainvälinen liiketoiminta**

Kansainvälinen liiketoiminta sisältää monenlaista kansallisia rajoja ylittävää toimintaa, kuten tavaroiden, palvelujen ja työvoiman tuontia ja vientiä, pääomien siirtoa ja investointeja maasta toiseen (Seristö 2002, 9).

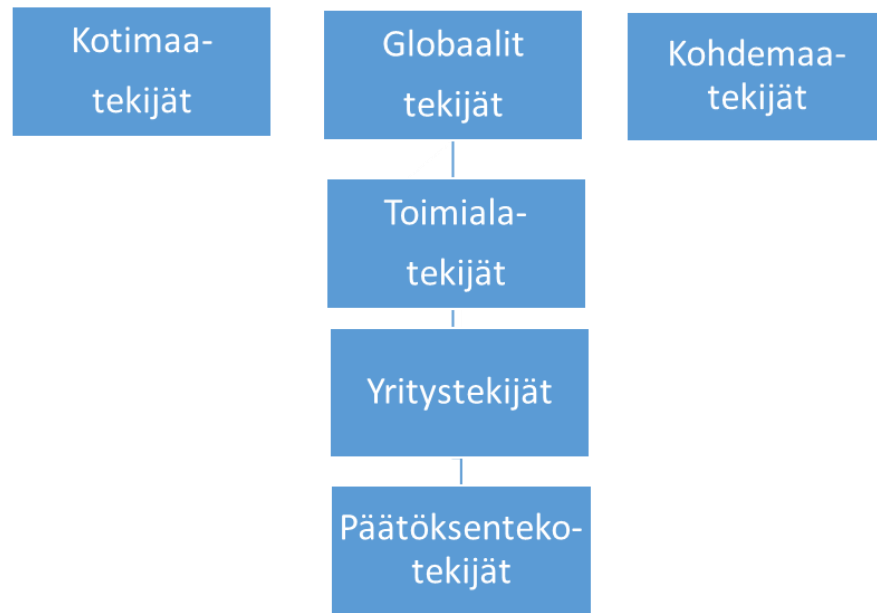
Viennillä tavoitellaan markkina-alueen laajentamista kansallisten rajojen ulkopuolelle, jo olemassa olevilla tuotteilla, palveluilla tai niiden yhdistelmällä. Yrityksen palvelukonseptin, tuotteen tai niiden yhdistelmän menestyminen olemassa olevalla markkina-alueella on hyvä ja olennainen lähtökohta yrityksen kansainvälistymiselle. Kun palvelut ja/tai tuotteet on testattu jo kertaalleen kotimarkkinoilla ja todettu toimiviksi ja menestyviksi, on niillä toden näköiset menestymisen mahdollisuudet myös kotimarkkinoiden ulkopuolella. (Kananen 2010, 11.)

#### **3.2 Kansainvälistymisen syyt**

Kansainvälistymisen syyt voidaan jakaa tekijäkohtaisesti eri tasoihin:

- Globaalit tekijät (makrotaso)
- Kotimaakohtaiset tekijät (makrotaso)
- Kohdemaakohtaiset tekijät (makrotaso)
- Toimialakohtaiset tekijät (mesotaso)
- Yrityskohtaiset tekijät (mikrotaso)
- Päätöksentekoon liittyvät tekijät (milli-mikrotaso) (Seristö 2002, 27.)





KUVIO 1. Yritysten vientiin, kansainvälistymiseen ja globalisoitumiseen vaikuttavat tekijät eri tasoilla (Seristö 2002, 28)

*Gloaalit tekijät* ovat seikkoja, jotka helpottavat kaupankäyntiä kansainvälisillä markkinoilla maailmanlaajuisesti. Nämä tekijät vaikuttavat siis useampaan maahan ja yritykseen samalla tavalla yhdenaikaisesti. Esimerkkejä globaaleista tekijöistä ovat globalisaatio ja taloudellisen integraation eteneminen, kuten tulli- ja vapaakauppa-alueiden ja talousyhteisöjen enenevä muodostuminen. (Seristö 2002, 28–29.)

*Kotimaakohtaiset tekijät* ovat niin sanottuja painetekijöitä. Näistä merkittävimmiksi Seristö nostaa kotimaamme pienet markkinat, etäisen sijainnin ja niiden avoimuuden ulkomaisille kilpailijoille. Kotimaan pienien markkinoiden seurauksena kuluttajat kyllästyvät nopeasti tuotteeseen tai palveluun. Joissain tapauksissa tämä pakottaa yrityksiä laajentamaan toimintaansa ulkomaan markkinoille, jotta ne voisivat jatkaa liiketoimintaansa. (Seristö 2002, 29–31.)

*Kohdemaakohtaisia tekijät* ovat yrityksille imutekijöitä. Kohdemaakohtaisista tekijöistä Seristö nostaa merkittävimmäksi kysyntäimun. Tällä tarkoitetaan kohdemaan, lähes aina suurempia, kysyntämarkkinoita, eli suurempaa asiakaspotentiaalia. Eräässä yrityksessä on aikoinaan laskettu, kun yrityksen kotimaan markkinaosuus on 50 %, samalla asiakasmäärällä Saksan markkinaosuus olisi noin 1-2 %. Yritys siis kaksinkertaistaisi myyntinsä,

mutta paikalliset yritykset eivät noteeraisi sitä yhtä lailla kilpailijaksi, kuin kotimaassa. (Seristö 2002, 31–33.)

*Toimialakohtaiset tekijät* ovat nimensä mukaan toimialakohtaisia, mesotason tekijöitä, jotka joko helpottavat tai vaikeuttavat kansainvälistymistä tai kansainvälistymispäätöstä. Ravintola-alalta esimerkki voisi olla Suomen alkoholipolitiikka ja -lainsäädäntö verrattuna Saksan vastaavaan. (Seristö 2002, 33–34.)

*Yrityskohtaiset tekijät* ovat mikrotason tekijöitä, jotka voivat poiketa toisistaan suuresti-kin toimialan sisällä. Nämä ovat tekijöitä, jotka motivoivat yrityksiä kansainvälistymään. Esimerkkinä näistä mainittakoon erikoistumisedut ja globaalien vaihtoehtojen edut. Kilpailukyvyyn suosittuja kehittämisstrategioita ovat muun muassa erikoistuminen ja keskittyminen. Kotimaassa, näissä strategioissa on heikkoutena markkinoiden pienuus. Lähdettäessä erikoistumaan tai keskittymään tiettyyn segmenttiin Suomen markkinoilla, kohde-  
markkinat voivat jäädä todella suppeiksi, mikä johtaa lähes automaattisesti yrityksen kansainvälistymiseen, liikeidean uusimiseen tai pahimmassa tapauksessa konkurssiin. Laajentaessaan liiketoimintaansa ulkomaan markkinoille, voi kapeaankin liiketoiminta-alueeseen erikoistunut yritys päästä nauttimaan riittävän suurista markkinoista. Täten voidaan todeta, mitä tarkemmin erikoistunut yritys on kyseessä, sitä kansainvälistyneempi sen tulisi olla. Suomalainen yritys voi kansainvälistyessään hakea hyötyä myös kohde-  
maan edullisemmasta hintatasosta, esimerkiksi ostoissa ja varastoinnissa. Käytettäessä paikallisia palveluja ja toimittajia, voidaan säästää huomattaviakin summia esimerkiksi kuljetuskustannuksissa. (Seristö 2002, 34–36.)

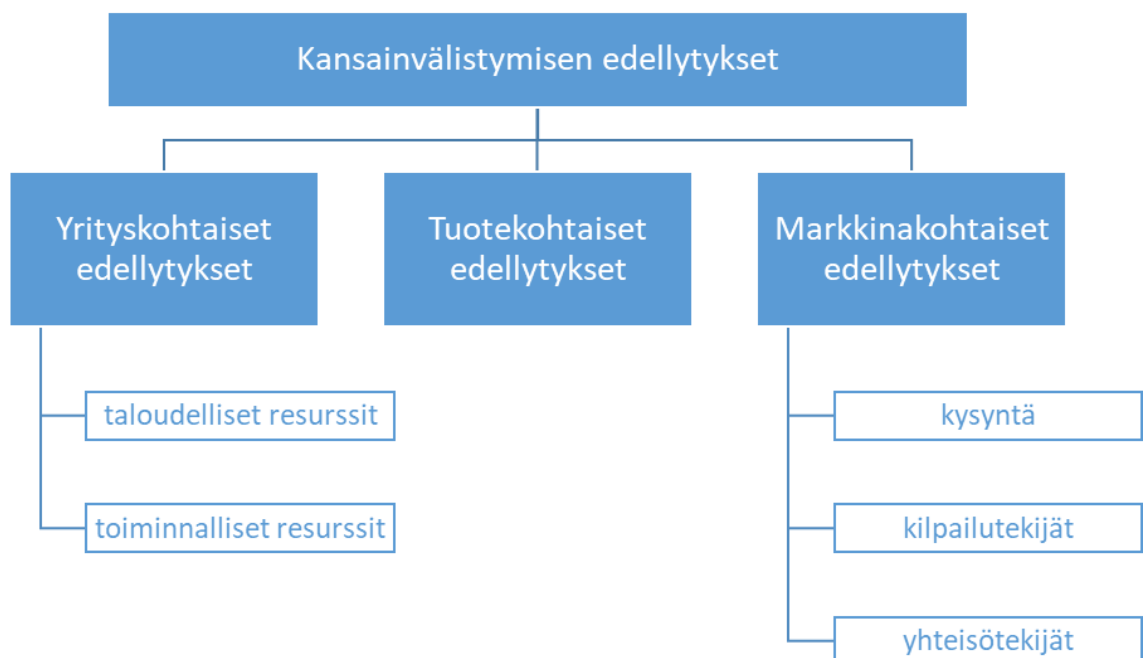
*Päätöksentekoon liittyvillä tekijöillä* tarkoitetaan niin päättäjiin kuin päätöksentekoprosessiin liittyviä tekijöitä. Nämä millimikrotekijät vaikuttavat siihen, lähteekö yritys laajentamaan toimintaansa globaaleille markkinoille ja millä asteella sitä aletaan toteuttaa. Jos yrityksessä ei ole aiempaa kokemusta tai osaamista kansainvälisestä liiketoiminnasta, voidaan sen riskejä ja epävarmuustekijöitä pitää niin suurina, ettei kansainvälistä toimintaa uskalleta aloittaa, tai se aloitetaan koeluontoisesti ja pienin askelin. Jos yrityksessä taas on runsaasti kokemusta ulkomaan projekteista ja operaatioista sekä kansainvälistä onnistumista, voidaan kansainvälistyminen mieltää hyväksi kasvu- ja tuloksentekostrategiaksi. Tällöin kansainvälistyminen koetaan positiiviseksi ja tarpeelliseksi vaihtoehdoksi,

jonka riskeihin suhtaudutaan verrattain pieninä ja hallittavissa olevina tekijöinä. Tällaisessa tilanteessa yrityksen kansainvälistyminen voi onnistua nopeammin ja tehokkaammin. (Seristö 2002, 36–37.)

### 3.3 Kansainvälistymisen edellytykset

Ennen kansainvälistymispäätöksen tekemistä, on yrityksessä tarkasteltava kansainvälistymisen edellytyksiä ja niiden täyttymistä omassa yrityksessä ja liiketoiminnassa. Näitä edellytyksiä tulee tarkastella kriittisesti, puntaroiden oleellisia seikkoja realistisesti ja oikein painotuksin. Tarkasteltavia tekijöitä ovat yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyvät sisäiset tekijät ja yrityksen vaikutuspiirin ulkopuolella olevat seikat, jotka liittyvät kohdemaan markkinaolosuhteisiin. Kansainvälistymiseen liittyy aina suuria riskejä, joten päätöksiä tulee harkita tarkkaan, mutta kuitenkin epäonnistumista pelkäämättä. (Karhu 2002, 19–29.)

Karhu (2002, 20) jakaa kirjassaan kansainvälistymisen edellytykset kolmeen ryhmään: Yrityskohtaiset edellytykset, tuotekohtaiset edellytykset ja markkinakohtaiset edellytykset.



KUVIO 2. Kansainvälistymisen edellytystekijät (Karhu 2002, 20)

*Yrityskohtaiset resurssit* on jaettu edelleen *taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin*. *Taloudellisilla resursseilla* tarkoitetaan nimensä mukaan yrityksen taloudellista varallisuutta ja suorituskykyä. Tämä voidaan nähdä tarkastelemalla yrityksen taloudellista kivi-jalkaa eli kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Näistä kolmesta Karhu on nostanut kirjassaan tärkeimmäksi kannattavuuden, joka luo pohjan myös yrityksen maksuvalmiudelle ja vakavaraisuudelle. Yrityksen kansainvälistyessä on poikkeuksetta tehtävä niin suuria kuin pienempiäkin investointeja, joihin yrityksellä tulee olla taloudellisia resursseja vastata. Aivan kuten uutta yritystä perustaessa on hyvin epätodennäköistä, että kansainvälistyminen alkaa ensimmäisen vuoden aikana tuottamaan kannattavaa tulosta. Merkittäviä Investointitarpeita ovat aluksi esimerkiksi käyttöomaisuus ja henkilöstö. Yrityksen tulee henkilöstön ja kaluston lisäksi tehdä investointeja markkinointiin. Uusilla markkinoilla on lähes poikkeuksetta kovempi kilpailu ja enemmän kilpailijoita, joten markkinointiin tulee tällöin panostaa myös suurempia summia kuin kotimarkkinoilla on panostettu. Uusilla markkinoilla myös markkinoinnin yksikkökustannukset voivat olla Suomen hintoja korkeammat. (Karhu 2002, 20–23.)

*Toiminnallisiksi resursseiksi* on määritelty yrityksen tuotannollinen, markkinoinnillinen ja hallinnollinen suorituskapasiteetin. Näihin lisätään myös yrityksen kansainvälisen henkilöstön henkiset resurssit ja osaamiskapasiteetti. Nämä kaikki ovat yhteydessä yrityksen taloudellisiin resursseihin. Henkiset resurssivaatimukset liittyvät henkilöstön tietotaitoon ja osaamiseen, niin tuotannossa, markkinoinnissa ja hallinnossa. Tähän lisätään myös kansainvälisessä yksikössä toimivan henkilöstön kielitaito, kulttuuriosaaminen, sopeutuminen kohdemaan kulttuuriin ja ympäristöön. Merkittävää osaamista vaaditaan myös yrityksen johdolta, joiden osaaminen ja päätöksentekokyky on merkittävä tekijä yrityksen kansainvälistymisen onnistumista ajatellen. (Karhu 2002, 25.)

*Tuotekohtaisilla edellytyksillä* tarkoitetaan tuotteen ja/tai palvelun soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille. Näistä puhuttaessa fyysisen tavaran ja palvelutuotteen termistöt eroavat toisistaan. Fyysisen tavaran tapauksessa käytetään termejä ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote, kun taas palvelutuotteen kohdalla puhutaan ydinpalvelusta, lisäpalvelusta ja tukipalvelusta. Kuitenkaan esimerkiksi ravintola-alan yritys, ei täysin kuulu kumpaankaan näistä kategorioista, vaan on sekoitus molempia. (Karhu 2002, 26–27.)

*Markkinakohtaiset tekijät* jaetaan edelleen kolmeen tekijään, jotka ovat kysyntätekijät, kilpailutekijät ja yhteisötekijät (Karhu 2002, 20).

*Kysynnän suuruus* on vahvasti sidoksissa kohdemaan tai -alueen potentiaaliseen asiakasmäärään sekä heidän varallisuus- ja tulotasoon. Kysynnän suuruuteen vaikuttaa vahvasti myös potentiaalisten asiakkaiden mielikuvat ja asenteet yritystä ja palvelua kohtaan. Potentiaalisten asiakkaiden ostohalukkuuteen pyritään vaikuttamaan markkinoinnilla, mutta aina tämä ei nosta ostohalukkuutta. (Karhu 2002, 27–28.)

*Kilpailutilanteeseen* ja sen muotoutumiseen vaikuttaa suuresti jo markkinoilla olevat kilpailijat, heidän lukumäärä ja heidän käyttämät kilpailukeinot. Kilpailu on tänä päivänä kovaa joka puolella maailmaa, mutta erityisesti ostovoimaisilla markkina-alueilla. (Karhu 2002, 28–29.)

*Yritysten kilpailukeinot* ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana huomattavasti. 1990-luvulla yritykset panostivat laatuun ja prosessien tehostamiseen. 2000-luvulla yritykset ovat hakeneet erottautumisetua asiakasymmärryksestä ja -lähtöisyydestä. Nyt kuitenkin on mietittävä toisia erottautumistekijöitä, joilla voidaan kilpailla aina vain vaativimmilla markkinoilla. Laurean yliopettaja Antti Sekki on tullut Kauppalehden blogikirjoituksessaan siihen tulokseen, että seuraava asia, jolla pyritään erottautumaan, on ekologisuus ja yhteiskuntavastuu. Sekki perustelee kirjoituksessaan mielipidettään sillä, että kuluttajat ovat, enenevässä määrin, tietoisia ympäristöstä ja sen tilasta. Sekillä oli mielipiteensä tueksi myös tutkimustuloksia. Yritysvastuuverkosto FIBS ry:n yrityksille teettämän kyselyn mukaan 89 % vastaajista uskoi vastuullisen liiketoiminnan merkityksen kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana. (Sekki 2016.)

*Yhteisötekijöillä* tarkoitetaan erilaisia markkinakohtaisia liiketoimintaympäristöjä joita ovat taloudelliset, rahoitukselliset, demografiset, tekniset, poliittiset, juridiset, kulttuurilliset ja sosiaaliset ympäristöt. Näiden kaikkien ympäristöjen ominaisuudet kohdemaassa vaikuttavat kilpailukeinojen valintaan ja yrityksen saavutettavissa oleviin tuloksiin. (Karhu, 2002 30–33.)

### **3.4 Kansainvälistymisen haasteet ja esteet**

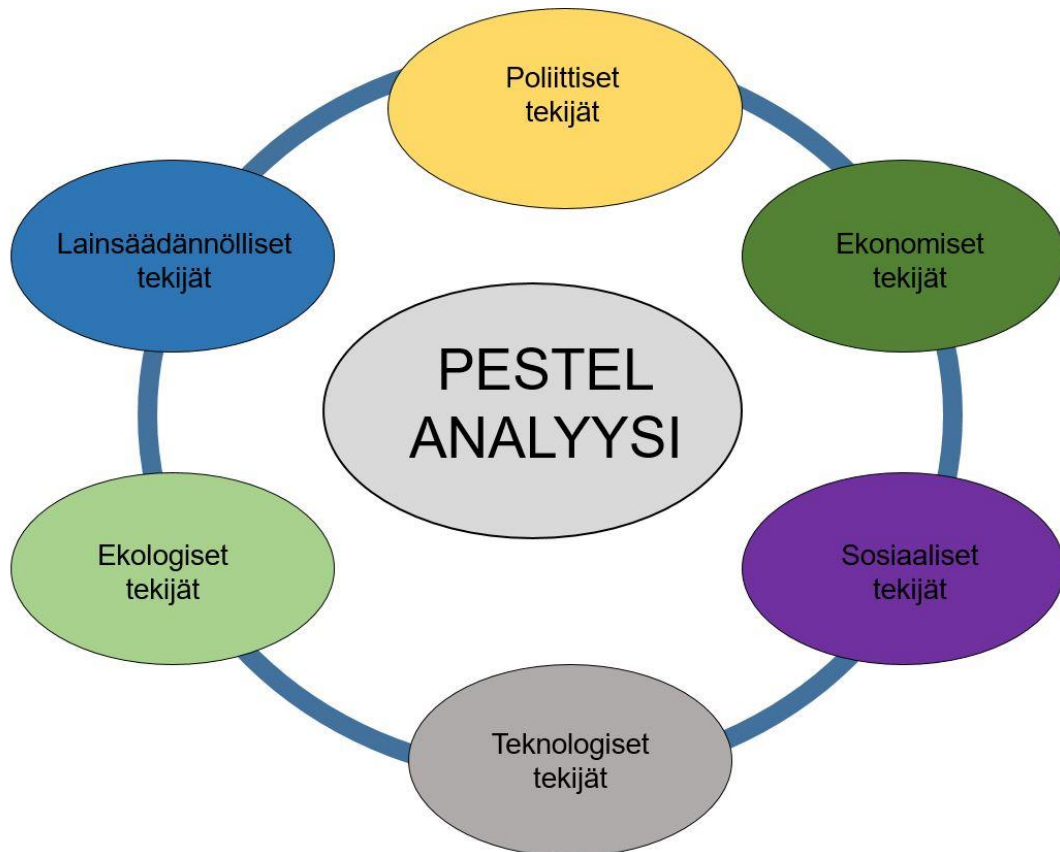
Suomalaisyritysten kansainvälistymisen esteitä on tutkittu jonkin verran. Tutkimuksista on löytynyt neljä yhtenevää haastetta tai estettä suomalaisyritysten kansainvälistymisessä:

- Suomalaisyritysten tuntemattomuus. Asiakkaat suosivat tunnetumpia ja tätä kautta heidän silmissään luotettavampia yrityksiä.
- Markkinatiedon puute.
- Puutteelliset resurssit. Puutteet henkilöstön kielitaidossa, markkinointiosaamisessa, kansainvälisessä kokemuksessa ja rahoituksessa on koettu erityisesti vaikuttavan suomalaisyritysten kansainvälistymisessä negatiivisesti.
- Ulkopuolisten tekijöiden on koettu myös olevan suomalaisyritysten haasteena. Esimerkiksi paikallisten kilpailijoiden vastatoimet, protektionismi ja lainsäädännön esteet.

(Äijö 2008, 49.)

#### 4 PESTEL-ANALYYSI

PESTEL-analyysi on tulevaisuuden arviointiin painottuva toimintaympäristön analyysityökalu. PESTEL-analyysi antaa hyvän viitekehyksen makrotason eli ulkoisten tekijöiden tutkimiseen. PESTEL-analyysillä selvitetään organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä, ekologista ja lainsäädännöllistä tilaa ja tulevaisuutta uudessa toimintaympäristössä. (Kamensky 2008, 139.)



KUVIO 3. PESTEL-analyysi (Kamensky 2008, 139–140)

Yleisin käytetty nimitys on PESTE-analyysi, jossa lainsäädännölliset tekijät ovat poliittisten tekijöiden alla. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin laajennettua PESTEL-analyysiä, jossa lainsäädännölliset tekijät ovat omassa kategoriassaan. PESTEL-analyysin jokaisen tekijän alaisuuteen kuuluu myös erilaisia alakohtia. Näiden alakohtien määrä riippuu organisaation toimialasta ja siitä kuinka kattava analyysin täytyy olla. Liiallisiin yksityiskohtiin analyysissä ei kannata mennä, vaan pyritään löytämään organisaation kannalta tärkeät avaintekijät. (Johnson, Scholes & Whittington 2011, 50.)

*Poliittisia tekijöitä* voivat olla esimerkiksi säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet (Kamensky 2008, 139-140). Johnson, Whittington ja Scholes (2011, 50) korostavat omassa yhteenvedossaan PESTEL-analyysistä, että poliittisissa tekijöissä on kyseessä hallituksen roolista maan asioissa.

*Ekonomisiin tekijöihin* yleensä luetaan talouden kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaation, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehitys, työvoiman kehitys ja tulopolitiikan kehitys (Kamensky 2008, 140).

*Sosiaalisiin tekijöihin* usein kuuluu sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntapamuutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset ja vapaa-aika (Kamensky 2008, 140). Vaasan yliopistonlehtori Minna-Maarit Jaskari täydentää Kamenskyn listaa Youtubessa julkaisemallaan videolla seuraavilla tekijöillä: koulutus, eliniän piteneminen, aikaisempi eläköityminen ja hyvinvoinnin kasvunäkymät (Jaskari 2014).

*Teknologiset tekijöihin* Kamensky luokittelee raaka-aineteknologian, valmistusteknologian, tuoteteknologian ja informaatioteknologian. Johnson, Whittington ja Scholes hieinan yksinkertaistavat Kamenskyn näkemystä ja mainitsevat erilaiset innovaatiot ja erityisesti internet-teknologian tason. (Kamensky 2008, 140; Johnson ym. 2011, 50.)

*Ekologisiin tekijöihin* voidaan mainita esimerkiksi maankäyttö, luonnon säilyttäminen, vesistöt, vesiensuojelu, ilman laatu, ilmanlaadun suojelu, melut ja jätteet. Jaskari tuo esille myös yleisen suhtautumisen vastuullisuuteen ja ekologisuuteen. (Kamensky 2008, 140; Jaskari 2014.)



## 5 PESTEL SAKSA

### 5.1 Poliittiset tekijät Saksassa

Syksyn 2017 vaalien jälkeen Saksaan on muodostumassa kevään 2018 aikana CDU:n, CSU:n ja SDP:n hallitus Grosse koalition (GroKo). Puolueiden alustavassa hallitusohjelmassa korostuu EU:n päästötavoitteisiin pääseminen, työntekijäoikeuksien laajentaminen, eläinten hyvinvoinnin edistäminen ja EU-budjetin kasvattaminen. (Gaida 2018.)

Vihreät arvot korostuvat Saksan politiikassa ja vihreät (De Grünen) olivat myös mukana aluksi hallitusneuvotteluissa syksyn 2017 vaalien jälkeen. Vaaleissa Vihreiden puolueen sijoitus oli kuitenkin heikko 6. sija. (Virtanen 2017; Spiegel 2017.)

Saksan verotulot ovat olleet edellisinä vuosina odotettua suuremmat. Ylijäämän vuoksi, tulevana vuosina voidaan odottaa verokevennyksiä, joka omalta osaltaan johtaa myös kuluttajien ostovoiman kasvuun. (Nurminen 2017a.)

Päästötavoitteet, eläinten hyvinvoinnin edistäminen ja EU-budjetin kasvattaminen tukevat Friends & Brgrsin liiketoiminta-ajatusta. Saksa kuuluu tällä hetkellä yhdeksän EU-maan joukkoon, jotka eivät ole tavoittaneet EU:n asettamia päästötavoitteita. Friends & Brgrsin tavoite käyttää lähellä tuotettuja raaka-aineita, tukee valtion tavoitetta päästöjen vähentämisessä. Mahdollisesti odotettavissa olevat verokevennykset lupaavat myös kuluttajien ostovoiman kasvua.

### 5.2 Ekonomiset tekijät Saksassa

Saksalla on tällä hetkellä Euroopan vahvin talous. Verotulot ovat olleet viime vuosina odotettua korkeammat, työllisyystilanne on erinomainen ja talouden kasvun ennustetaan jatkuvan. (Nurminen 2017b.)

*Saksan talous* on ollut nousujohteista vuodesta 2000 alkaen, lukuun ottamatta vuosien 2008-2009 maailmanlaajuisia talouskriisiä ja sen seurauksia. Viime vuosina bruttokansantuote on kasvanut edelliseen vuoteen verrattuna noin 1,5 % vuositasolla ja samanlaista kasvua ennustetaan aina vuodelle 2021 asti. (Saksan talousministeriö 2017.)

*Saksan työllisyystilanne* on vuonna 2017 poikkeuksellisen hyvä. Kesäkuussa 2017 työttömyysprosentti oli 5,6 %, joka pyritään laskemaan aina 3 % asti. Teollisuus ja kauppakamari (Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK) arvioi, että vuonna 2017 Saksaan syntyy n. 500 000 uutta työpaikkaa, johon taas Liittovaltion työvoimaviraston alainen työmarkkina- ja ammattitutkimuskeskuksen (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung IAB) ekonomisti Enzo Weber arvioi, että uusia työpaikkoja voisi syntyä jopa 760 000. (Nurminen 2017b.)

Saksan tilastokeskuksen julkaisema tutkimus osoittaa *saksalaisen työntekijän keskipalkan*. Tutkimuksessa on kuvattuna naisten ja miesten kuukausittaiset keskipalkat sekä yhteen laskettuna, että erikseen. Tutkimuksessa on mukana kokopäiväisesti työssäkäyvät työntekijät, eikä siinä ole huomioitu bonuksia. (Saksan tilastokeskus n.d.a.)

TAULUKKO 1. Palkkataso Saksassa (Saksan tilastokeskus n.d.a, muokattu)

Vuosi	Saksalaisten kokoaikatyöntekijöiden keskipalkka		
	Yhteensä	Miehet	Naiset
2016	3 703 €	3 898 €	3 258 €
2015	3 612 €	3 810 €	3 161 €
2014	3 527 €	3 728 €	3 075 €
2013	3 449 €	3 645 €	3 007 €
2012	3 391 €	3 595 €	2 925 €
2011	3 311 €	3 508 €	2 861 €
2010	3 227 €	3 416 €	2 791 €
2009	3 141 €	3 320 €	2 729 €
2008	3 103 €	3 294 €	2 661 €

Taulukosta näkee, että palkkataso nousee vuosittain sekä naisilla että miehillä lähes saman verran. Palkkatasoissa on odotettavissa nousua myös tulevina vuosina. Naisilla tulot kuukaudessa ovat koko tarkastelujakson ajan noin 650 euroa heikommät kuin miehillä.

Tällä hetkellä Saksaan vaikuttaa, kuten muuallekin Eurooppaan, Euroopan keskuspankin (EKP) ohjauskoron määrä. EKP:n ohjauskorko on jo pidemmän aikaa ollut 0 %, mutta lähitulevaisuudessa on ennustettavissa ohjauskoron korottaminen johtuen pitkään jatkuneesta positiivisesta talouskehityksestä Euroopassa. Ohjauskoron mahdollinen korottaminen tulee vaikuttamaan lainakuluihin koko Euroopassa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. (Parviainen 2017.)

*Saksa on ekonomisilta tekijöiltä* Friends & Brgrsille hyvä markkina-alue, mutta myös varjopuolia on. Saksan vahva talous ja hyvä palkkataso takaavat tällä hetkellä Friends & Brgrsille potentiaalisia, maksuvoimaisia, asiakkaita. Palkkojen noustessa voidaan olettaa kuluttajien syövän enemmän ravintoloissa ja toisaalta myös kuluttavan aikaa ostoskeskuksissa, joka luo myös omalta osaltaan Friends & Brgrsille asiakaspotentiaalia.

Varjopuolina voidaan nähdä esimerkiksi EKP:n ohjauskoronnousu, vaikkakin tämän vaikuttaa myös muualla Euroopassa. On mahdollista, että korkojen nousu vähentää kuluttajien ostovoimaa ja toisaalta taas tämä voi vaikuttaa esimerkiksi raaka-ainekustannuksiin ja toimitilavuokriin. Toinen mahdollinen uhka voi olla kova kilpailu. Saksa on ekonomisesti oivallinen markkina-alue, jonne laajentaa ja perustaa ravintoloita. Tämä varmasti houkuttaa myös paljon kilpailijoita markkinoille, jolloin kilpailu vie aina suuremman osan katteesta.

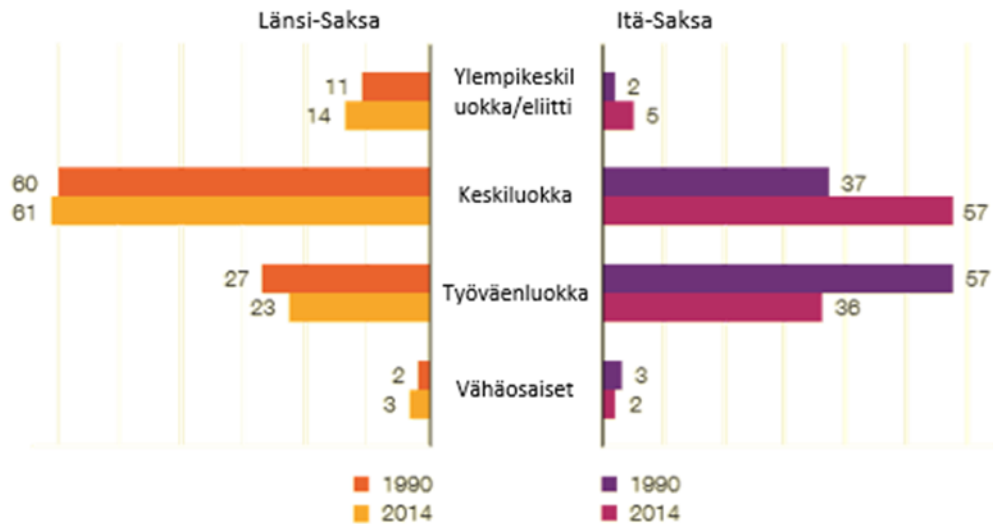
### **5.3 Sosiaaliset tekijät Saksassa**

Sosiaalisissa tekijöissä tarkastelemme Saksan väestön rakennetta, yhteiskuntaluokkajakaumaa, arvoja ja asenteita, ajankäyttöä ja paikallisia ruokailutottumuksia sekä ruokaan liittyviä trendejä. Olemme hyödyntäneet tässä osiossa Saksan tilastokeskuksen vuonna 2016 julkaisemaa, liittovaltion poliittisen koulutuksen viraston tekemää tutkimusta Saksan sosiaalisesta kehityksestä. Tutkimus antaa yleiskatsauksen Saksan väestönkehitykseen, työmarkkinatilanteeseen ja hyvinvointisektoriin.

Saksan ikäjakauma on keski-ikäisiin painottuva. Saksassa syntyvyys kasvoi hieman myöhemmin toisen maailmansodan jälkeen kuin useammassa muussa Euroopan maassa. Tästä johtuen suuret ikäluokat ovat toistaiseksi vielä pääosin työelämässä ja muodostavat eläketaakan vasta noin 10-15 vuoden sisällä. Ikäluokat ovat melko tasaiset sukupuolittain. Suurin ero sukupuolien välille muodostuu noin 70- ikävuoden jälkeen, jolloin naisten määrä on huomattavasti suurempi. Alle 55-vuotiaasta väestöstä hieman suurempi osuus on miehiä, kun taas yli 55-vuotiaista lievä enemmistö on naisia. (Saksan tilastokeskus 2016a.)

Alla on esitelty kuvio saksan yhteiskuntaluokista, vertaillen Itä- ja Länsi-Saksaa keskenään (Saksan tilastokeskus 2016a).

### Yhteiskuntaluokkajakauma Saksassa vuosina 1990 ja 2014 - Prosentteina



KUVIO 4. Yhteiskuntaluokkajakauma Saksassa (Saksan tilastokeskus 2016a, muokattu)

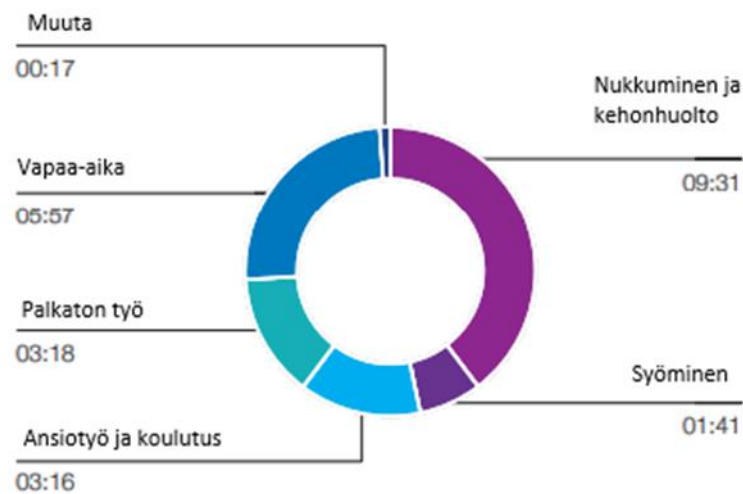
Kuviosta nähdään Saksan yhteiskuntaluokkajakauma. Länsi-Saksa on jokseenkin Itä-Saksaa vauraampi, vaikkakin Länsi-Saksassa vähäosaisten ja työväenluokan määrä on laskenut vuodesta 1990. Itä-Saksassa Työväen osuus on myös hieman laskenut ja keskiluokka sekä ylempikeskiluokka/eliitti ovat kasvaneet verrattuna vuoteen 1990. Kuvaajasta voidaan tulkita, että saksalaiset ovat vaurastuneet ja elintaso on jonkin verran nousunut vuodesta 1990.

Tarkastellessa *saksalaisten arvoja* ja vertaillen keskenään entistä Itä- ja Länsi-Saksaa, voidaan huomata esimerkiksi, että rauhan ja järjestyksen säilyttämisen tärkeys on alentunut 90-luvulta lähtien koko Saksassa. Entisessä Itä-Saksassa pidetään huomattavasti tärkeämpänä taistelua hintojen nousua vastaan, kuin entisessä Länsi-Saksassa. Yhtenäisesti pidetään tärkeänä kansalaisten vaikutusvaltaa hallituksen päätöksiin, idässä hieman enemmän kuin lännessä. Selkeä ero on myös havaittavissa sananvapauden säilyttämisen suojelussa. Idässä asiaa ei pidetä niin merkittävänä, kuin taas lännessä. Naisten aseman katsotaan olevan perinteisempi Itä-Saksassa kuin Länsi-Saksassa. Länsi-Saksassa malli jossa molemmat vanhemmat työskentelevät, mutta nainen kantaa enemmän vastuuta lapsista ja kodista nähdään hyväksyttävämpänä kuin Itä-Saksassa. Vanhempi väestö hyväksyy helpommin työn erilaisuuden miesten ja naisten välillä. Nuorten välillä eroavaisuudet

asenteissa naisen “vanhoilliseen” asemaan ovat selkeästi kaventuneet ja naisten tasa-arvoon pyritään. Esimerkiksi malli jossa perheessä vain nainen työskentelee alkaa olla hyväksyttyä niin idässä kuin lännessä. (Saksan tilastokeskus 2016b.)

Alla on kuvattu saksalaisen keskimääräinen ajan käyttö vuorokaudessa. Kuviossa on kuvattu mitä keskiwerto saksalainen vuorokauden aikana tekee ja kuinka kauan. (Saksan tilastokeskus 2016a.)

**Keskimääräinen ajan käyttö 2012/2013 – tunneittain päivässä**



KUVIO 5. Vapaa-ajan käyttö Saksassa (Saksan tilastokeskus 2016a, muokattu)

Suurimman osan ajasta keskiwerto saksalainen kuluttaa nukkuen tai huoltaen kehoa. Toiseksi eniten aikaa kuluu vapaa-ajalla, ja seuraavaksi eniten kulutetaan niin palkattomassa kuin palkallisessa työssä tai koulussa. Syömiseen kulutetaan aikaa noin tunti ja 40 minuuttia ja muihin asioihin noin vartti. Keskiwerto saksalainen kuluttaa päivästänsä noin 7 % syödessä, kun taas keskiwerto suomalainen noin 8,3 %, eli noin 2 tuntia. Tästäkin on havaittavissa, minkä takia Saksaa on aiemmin kuvailtu Fast Casualin suurimpana markkina-alueena. (Saksan tilastokeskus 2016a; Suomen tilastokeskus 2011.)

Alla olevasta taulukosta nähdään, kuinka saksalainen käyttää vapaa-aikansa keskimäärin. Taulukossa on miesten ja naisten vastaukset erillään, sekä yhteen laskettuna. (Saksan tilastokeskus 2016a.)

TAULUKKO 2. Vapaa-ajan jakautuminen Saksassa (Saksan tilastokeskus 2016a, muokattu)

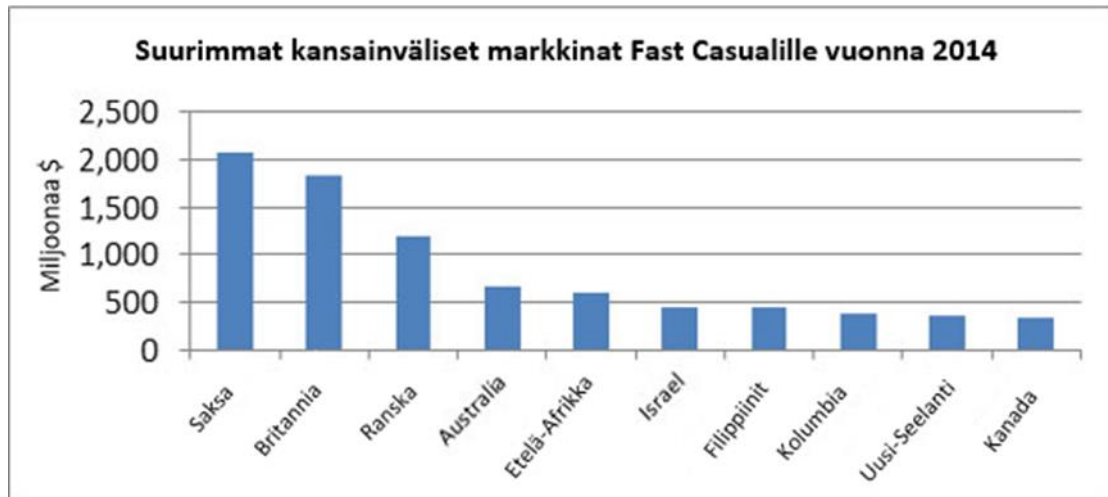
**Keskimääräinen aika, joka kulutetaan vapaa-ajan aktiviteetteihin päivittäin (yli 10-vuotiaat, vuosina 2012/2013)**

	Yhteensä	Miehet	Naiset
<b>Vapaa-aika yhteensä</b>	<b>5:57</b>	<b>6:12</b>	<b>5:42</b>
Televisio ja muu kulttuuri	2:58	3:02	2:53
-> Televisio, Video ja DVD	2:04	0,09	1:58
-> Radio ja musiikin kuuntelu	0:04	0:05	0:04
-> Lukeminen	0:32	0:31	0:34
Sosiaalinen kanssakäyminen	1:06	1:02	1:09
Tietokone/älypuhelin	0:33	0:45	0:21
Urheilu	0:29	0:31	0:27
Rentoutuminen	0:22	0:22	0:23
Harrastukset	0:06	0:06	0:06
Tapaamiset	0:03	0:03	0:03
Harrastuksiin menemiseen käytetty aika	0:21	0:20	0:21

Oheisesta taulukosta selviää miten saksalaisen keskimääräinen vapaa-aika (5h 57min) jakautuu eri vapaa-ajan aktiviteetteihin. Suurimman osan vapaa-ajasta vie Tv:n katselu ja siihen rinnastettavat kulttuurilliset aktiviteetit. Saksassa Prime Time tv-aika alkaa yleensä arkisin klo 20. Seuraavaksi eniten aikaa vie sosiaaliset kontaktit, jota seuraa tasaisesti älylaitteiden ja käyttö ja lukeminen. Urheiluun ja harrastuksiin saksalaiset käyttävät vapaa-ajastaan keskimäärin 10 %. Taulukkoa katsoessa, tulee ottaa huomioon, että tutkimustulokset ovat vuosilta 2012-2013. On hyvin todennäköistä, että esimerkiksi älypuhelimien kanssa käytetty aika on kasvanut.

Saksassa *perinneruoat ja ruokatottumukset* vaihtelevat paljolti alueittain. Tätä selittää osaltaan maantieteelliset eroavaisuudet: osa Saksasta on meren rannalla, osa on naapurimaiden rajoilla ja osalla Saksaa on pitkä itsenäinen historia ja perinteet, joista halutaan pitää kiinni. Pääsääntöisesti Idässä ruokakulttuuriin on otettu paljon vaikutteita venäläisestä keittiöstä ja lännessä on pitäydytty ”perinteisessä” saksalaisessa keittiössä. Nordrhein-Westfalenin alue on Saksassa kuuluisa erityisesti valkoparsasta, perinteisestä leivästään ja ”Westphalian” kinkusta. (Food by country n.d.) Saksalaista keittiötä yhdistää kuitenkin se, että alueesta huolimatta makkarat ja oluet ovat merkittävä osa perinneannoksia (Werthmann 2011). Sianliha on Saksan eniten tuotettu liha, juurikin makkaroiden suuren suosion takia (Eurostat 2015). Makkaran kanssa perinteisesti tarjoillaan hapankaalia, joka kuuluu lähes poikkeuksetta aina saksalaiseen perinne ruokaan (Zimmermann 2018).

Tutkimuksen mukaan suurimmat markkinat Fast Casual ravintoloille on Länsi-Euroopassa ja kaikista suurin Saksassa. Länsi-Euroopan korkeat palkat, pitkälle kehittynyt ravintolakulttuuri ja mieltymys premium-luokan ravintolakokemukseen tekevät alueesta oivallisen kohdealueen Fast Casual ravintoloille. (Friend 2015.)



KUVIO 6. Suurimmat Fast Casual markkina-alueet (Friend 2015, muokattu)

Kuviosta huomataan Keski-Euroopan olevan ennusteiden mukaan Fast Casualille otollisin markkina-alue. Muut, suuretkin valtiot, jäävät markkinapotentiaaliltaan kauas kärki-maasta Saksasta.

*Ruokatrendeinä* on niin Saksassa kuin muuallakin Euroopassa selvästi näkyvissä kasvisruoka ja lähellä tuotettu, puhdas ruoka. Kasvisruoan suosio on noussut viime vuosina ympäri maailmaa, niin myös Saksassa. Vuonna 2015, joka kymmenes saksalainen söi kasvisruokaa ja joka sadas vegaaneille tarkoitettua ruokaa. Tuolloin Saksassa oli viidenneksi suurin osuus kasvissyöjiä maailmassa. Kasvis- ja vegaaniruoan suosiolle odotetaan tasaista kasvua myös jatkossa. Ruoan tuotannossa suositaan nyt ja myös jatkossa lähellä tuotettua ruokaa. Moni kuluttaja arvostaa yhä enenemissä määrin lähellä tuotettua ruokaa. (Saksan ulkomaanviraston yhteistyökumppani 2017; Saksan hallitus n.d.; Vitzthum 2016.)

Aterioiden suosio jakautuu seuraavasti; liha-ateriat 53%, Nuudeli-pastavariaatiot 38%, Vihannesateriat 20%, kala-ateriat 16%, keitto/liemiateriat 15%, peruna-ateriat 14% ja viimeisenä pizza-ateriat 13%. Ikäluokasta 19-29v 72% arvostaa ruoan nopean valmistuksen korkealle. Iän noustessa nopean valmistuksen arvostus hiipuu ja yli 60-vuotiaista 47%

piti ruoan nopeaa valmistamista tärkeänä. Mielenkiintoista on, että suurin osa saksalaisista syö lounastauolla omat eväät. 57% saksalaisista syö omat eväät ja vain n. joka viides (21%) syö säännöllisesti ruokalassa. Joka kahdeskymmenes (5%) syö lounaan säännöllisesti ravintolassa. 84% saksalaisista on kuitenkin tyytyväisiä omaan tilanteensa lounaan suhteen. Keskimäärin saksalaiset käyttävät rahaa lounaaseen 6,20€. Miehet 6,80€, naiset 5,40€, oppilaat 7,80€ ja opiskelijat 4,90€. Ostaessaan ruokaa saksalaiset nostavat tärkeimmäksi tekijäksi ruoan alkuperän, jonka jälkeen tulee tuotteen tiedot ja sitten hinta. Saksalaisten kiinnostus eläinten hyvinvointia kohtaan on noussut vuodesta 2015 vuoteen 2016 11% prosenttiyksikköä (2016 47%). (Saksan maa- ja elinkeinoministeriö 2017.)

*Sosiaalisilta tekijöiltä* uskomme Saksan olevan Friends & Brgrsille oivallinen markkina-alue. Merkittävin syy, miksi uskomme Friends & Brgrsillä olevan hyvät mahdollisuudet menestyä Saksan markkinoilla, on Fast Casual ravintoloiden suuri kysyntä ja asiakaspotentiaali ja ajankohtaisten ruokatrendien yhteneväisyys Friends & Brgrsin arvoihin.

*Sosiaalisia rakenteita* käsittelevästä taulukosta oli huomattavissa Itä- ja Länsi-Saksan suurehko ero. Länsi-Saksassa väestö on paremmin toimeentulevaa, kuin Itä-Saksassa, jonka takia uskomme Friends & Brgrsin olevan kannattavampaa painottaa Länsi-Saksan mahdollisia uusia ravintoloita avatessa. Länsi-Saksa on myös tiheämmin asuttua aluetta, joten ravintoloiden vaikutusalueella olisi jo paljon asiakaspotentiaalia.

*Saksalaisten vapaa-ajan käyttö* ja ruokaan käyttämä aika myötäilee jonkin verran suomalaisten tapoja. Saksalaiset käyttävät keskimäärin aikaa hieman enemmän television katseluun, mutta puolestaan vähemmän syömiseen. Tämä voi antaa viitteitä, minkä takia Fast Casual on Saksassa niin suuressa suosiossa. Seikka tukee myös Friends & Brgrsin Fresh Casual ravintoloita, sillä ideana on tarjota asiakkaille nopeasti parempi laatuista ruokaa. Friends & Brgrsin kannattaa huomioida mahdollisessa mainonnassa saksalaisen keskimääräinen ajankäyttö. Saksalaiset kuluttajat tavoitetaan varmasti parhaiten televisiomainonnalla. Koska tutkimustieto, joka on aiemmin esitelty, on noin viisi vuotta vanha, voidaan olettaa, että Friends & Brgrsin kohderyhmä on luultavasti tavoitettavissa hyvin myös mobiili-, internet ja SoMe-mainonnalla.

*Saksan ikärakenteesta* oli huomattavissa, että Friends & Brgrsin pääasiallinen asiakassegmentti, noin 18-35 vuotiaat, on määrältään laskemaan päin. Emme usko tämän vaikut-



tavan Friends & Brgrsin menestymismahdollisuuksiin negatiivisesti. On myös huomiotava, että ikäjakaumassa ei ole huomiotu pakolaiskriisin aiheuttamaa väestönkasvua, joka voi osaltaan myös vaikuttaa ikäryhmään kasvattavasti.

*Saksalainen ruokaperinne* on vahva ja vanha. Toistaiseksi Friends & Brgrsin menusta Saksassa ei löydy perinteisiä saksalaisia sianlihatuotteita, hapankaalia tai olutta. Friends & Brgrsin menuun kuuluu kuitenkin vaihtuva ”Brgr of the month”, jonka kautta voitaisiin kokeilla yhdistää perinteisiä saksalaisia makuja Friends & Brgrsin hampurilaisiin.

### 5.3.1 Yrityskulttuuri Saksassa

Saksalainen yrityskulttuuri vastaa paljolti suomalaista, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Saksalaiset ovat järjestelmällisiä ja haluavat usein sopia asioista etukäteen ja yksityiskohdaisesti. Saksalaisia pidetään luotettavina liikekumppaneina ja pääsääntöisesti se, mistä sovitaan pitää. Tätä odotetaan puolin ja toisin, jonka takia saksalaisten kanssa tehdyt sopimukset ovat usein kovin joustamattomia. Maksumoraalilta saksalaiset ovat huomattavasti huolettomampia kuin suomalaiset. Lasku maksetaan usein vasta ensimmäisen kehoituksen jälkeen. (Karsten, Katajamäki, Stuckert & Keltto 2015.)

Saksassa käytöstävät ovat tärkeitä niin työ- kuin siviilielämässä. Vanhempia ja korkea arvoisempia henkilöitä tulisi aina puhutella kunnioittavasti ja mieluusti teitille. Saksalaiset ovat myös ylpeitä saavuttamistaan titteleistä, eli niitä on hyvä käyttää. Jos titteliä ei ole tai sitä ei tiedä tulisi puhutella herrana (Herr) tai rouvana (Frau). (Karsten ym. 2015.) Saksalaiset arvostavat teknistä osaamista ja palkkaavat mieluummin insinöörejä kuin henkilöitä esimerkiksi taloudellisella taustalla. Työntekijöitä arvostellaan pitkälti heidän koulutus ja työhistoriansa perusteella ja sosiaaliset taidot ovat usein toissijainen asia. (Zimmermann 2018.) Sovittuihin tapaamisiin saavutaan ajallaan tai mieluusti 5-10 minuuttia etukäteen. Pienikin myöhästymisen voidaan kokea loukkaavana ja epäkunnioittavana. Liike-elämässä ja arkielämässä pärjää englannin kielellä, mutta saksan kielen osaaminen helpottaa asiaa. Sanonnan mukaan englanniksi voi ostaa Saksasta mitä vain, mutta ei myydä. Liikekumppaneiden välinen lahjojen antaminen tai vaihtaminen ei ole tavallista saksalaisessa yrityskulttuurissa, vaikkakin viime vuosina tapa on hieman yleistyntä. Liike-elämässä saksalaiset haluavat olla ulkomuodoltaan siistejä ja huoliteltuja. Casualia ja huolittelematonta ulkonäköä ja vaatteita ei katsota hyvällä. (Salford business School 2014.)

## 5.4 Teknologiset tekijät

Saksa nähdään usein innovatiivisena maana ja talouden veturina, mutta harvemmin korostuu fakta, että maan tietoliikenneyhteydet eivät ole esimerkiksi yhtä hyvällä tasolla kuin Suomessa tai muissa pohjoismaissa (Lahti 2015a; Ekholm 2016).

Saksalla on vahva innovaatiojärjestelmä ja maa voidaan nähdä edelläkävijänä teollisuustuotannossa. Kantavana voimana toimii neljä miljoonaa yritystä, jotka ovat hyvin kehittyneitä tuote- ja kehitystoiminnassa sekä patentoimisessa. Saksa ei välttämättä miellä itseään erityisen hightech- profiloituneeksi maaksi, vaikkakin on maailman johtava alalla. Siinä missä muiden Euroopan maiden osuus maailman teollisuustuotannosta laskee, on Saksa onnistunut pysymään vahvana ja nostamaan teollisuuttaan, johtuen yritysten vahvasta innovoinnista. (Euroopan unionin komissio 2012.)

Positiivista huomioita herättää myös Saksan markkinajohtajuusasema energiatehokkaan teknologian tarjoajana, jossa Saksalla on myös kolmasosa maailman patenteista. Saksan tämänhetkinen uuden sukupolven energiateknikka puolittaa laitteiden ja koneiden elinkaarikustannuksia, yhdistää puhtaan energian tuotannon ja tehokkaan teollisen teknologian. (Lahti 2015a.)

Saksa on myös tunnettu korkeasta laadustaan elektroniikkatuotteissa ja kone- ja laiteollisuudessa (Saksalais-Suomalainen kauppakamari n.d.). Saksalaisen tuotteen hinta voi olla kolme kertaa kalliimpi kuin vastaavan tuotteen. Ostajat ovat kuitenkin valmiita maksamaan saksalaisesta laadusta, jolloin esimerkiksi teollisuusaloilla vältytään mahdollisilta seisokkien aiheuttamilta kustannuksilta ja tuote maksaa itsensä takaisin. (Lahti 2015b.)

Vaikka Saksa onkin kehittynyt maa teollisuuden ja tuotannon alalla, on se vielä paljon jäljessä esimerkiksi Pohjoismaita tietoliikenneyhteyksissä (Ekholm 2016). “Saksa on internetin kehitysmaa” toteaa Dan Ekholm Ylen Eurooppa-kirjeenvaihtaja artikkelissaan. Ekholmin näkemys kiteyttää erittäin hyvin omakohtaiset kokemuksemme vaihto-opintojen jäljiltä Saksassa. Vaihto-opiskelijat ympäri maailmaa ihmettelivät nettiyhteyksien huonoa tasoa ja erityisesti rajoitettua datan käyttöä, joka on hyvin yleistä Saksassa. Saksassa internet-yhteydet ovat hitaita ja avoimet langattomat nettiyhteydet eivät ole itsensänselvyys. Tähän vaikuttaa maan lainsäädäntö, sillä ilmaisverkon tarjoaja voi joutua

vastuuseen internet-käyttäjän teoista (Karsten ym. 2015). Saksassa onkin langattomia internet-yhteyksiä kahdella henkilöllä 10 000 asukasta kohti, esimerkiksi Ruotsissa määrä on viisinkertainen. Vuonna 2016 Saksan hallituspuolueet lupasivat helpottaa tilannetta sen jälkeen, kun EU:n tuomioistuimen julkisasiamies puuttui asiaan ja vaati muutoksia. (Ekholm 2016.)

Saksalaisten tietoliikenne yhteyksien heikkous näkyy osaltaan myös saksalaisyritysten kotisivujen määrässä. Pohjoismaissa on arkipäivää, että lähes jokaisella, pienelläkin yrityksellä on omat kotisivut. Suomalaisyrityksistä 96 % oli vuonna 2017 käytössä omat kotisivut, kun taas vastaava luku saksalaisyritysten kohdalla oli vain 72%. (Suomen tilastokeskus 2016; Statista 2018a.) Tämä oli huomattavissa myös omien kokemuksiemme kautta Saksassa ollessamme esimerkiksi ravintolaa etsiessä.

*Teknologiset tekijät ovat Friends & Brgrsin kannalta hyvät Saksassa. Maassa on vahva innovaatiojärjestelmä, halu kehittää edistynyttä teknologiaa ja parempia vaihtoehtoja kuluttajille. Tietoliikenneyhteyksien heikko taso verrattuna esimerkiksi Pohjoismaihin on Saksassa tiedostettu ja yhteyksiä kehitetään paremmaksi. Toistaiseksi hitaammat tietoliikenneyhteydet tulee ottaa huomioon esimerkiksi sen takia, että maksukorttien käyttäminen on huomattavasti harvinaisempaa ja hitaampaa kuin kotimaassa tai muissa Pohjoismaissa. Saksassa käteistä käytetään huomattavasti enemmän kuin Suomessa, etenkin ravintoloissa. Mahdolliset ongelmat internet-yhteyksien kanssa tulee myös ottaa huomioon päivittäistoiminnassa ja myös uusia ravintoloita perustettaessa. Finpro otti myös kantaa raportissaan vuonna 2015, että yritysten kotisivut ovat yhä Saksassa jopa erottumiskeino ja kilpailuvaltti. Edellä mainitun takia onkin erittäin positiivista, että Friends & Brgrsilla on selkeät saksankieliset verkkosivustot sekä myös englanninkielinen vaihtoehto tarjolla.*

## **5.5 Ekologiset tekijät**

Saksalaiset kuluttajat ovat entistä tietoisempia ympäristötekijöistä ja kiinnostus ympäristön hyvinvointia kohtaan on lisääntynyt viime vuosina tasaisesti. Kuluttajista noin 76% haluaa ostaa lähellä tuotettuja tuotteita ja valmiimpia maksamaan enemmän paikallisista kuin ekologisista tuotteista. Saksalaiset yhdistävät paikallisiin tuotteisiin mielikuvan hyvästä laadusta, joka on suurimmalle osalle tärkein kriteeri ostopäätöstä tehdessä. (Vitzhum 2016.)

Saksalaisten ympäristötietoisuudesta kertoo myös maan kierrätysjärjestelmä, joka on yksi maailman kehittyneimpiä. Saksassa jätteet eivät päädy kaatopaikalle lainkaan, sen sijaan noin puolet jätteistä kierrätetään, viidennes kompostoidaan ja loput poltetaan. (Semkina 2011.) Saksassa voikin saada napakan kehotuksen paikalliselta asukkaalta, jos on laittamassa jätettä väärään kierrätysastiaan (Eddy 2016).

Saksassa *kasvatetaan karjaa* toiseksi eniten Euroopassa Ranskan jälkeen. Nautakarjaa kasvatetaan Saksassa yli puolet vähemmän kuin sikoja. Tätä selittää saksalaisten mieltymys sianlihaan. Nautaeläinten määrä on ollut Saksassa keskimäärin vuodesta 2006 – 2017 12,5 miljoonaa nautaeläintä vuositasolla. Toistaiseksi ei ole nähtävissä, että karjan kasvatus olisi huomattavasti laskemassa. (Eurostat 2017.) Saksan valtio ei ole kuitenkaan vielä päässyt EU:n asettamiin päästötavoitteisiin. Näihin tavoitteisiin pyrkiminen voi nostaa kustannuksia karjantuotannossa. Saksalaiset kuluttajat ovat myös nykypäivänä yhä kiinnostuneempia olosuhteista, joissa karjaa kasvatetaan ja miten niitä kohdellaan. (Feld & Stall 2017.)

Edellä mainitut *ekologiset tekijät* tukevat pääosin Friends & Brgrsin liikestrategiaa ja toimintatapaa. Friends & Brgrsin halu käyttää lähellä tuotettuja raaka-aineita ja vähentää jätteiden määrää kohtaavat saksalaisten kuluttajien arvomaailman kanssa. Mahdollinen pitkän tähtäimen uhkatekijä voi olla karjan tuotannon aiheuttamat ympäristöhaitat ja voisi olla hyvä pohtia raaka-aineeksi mahdollisesti muitakin vaihtoehtoja kuin naudanlihaa.

80 % saksalaisista ei halua syödä geenimanipuloitua ruokaa, joten sitä ei ole täten tarjollakaan erityisemmin ruokakauppojen valikoimassa. Tämän takia Saksassa elintarvikkeissa on otettu käyttöön merkintä, joka viittaa tuotteeseen, jossa ei ole keinotekoisia ainesosia. Merkintää käytettäessä tuote ei saa sisältää myöskään keinotekoisia vitamiineja tai maun vahventajia eikä geenimanipuloituja ainesosia. Eläinperäisissä tuotteissa tämä tarkoittaa myös sitä, että karjalle on syötetty GM-vapaata rehua. Merkinnän uskotaan lisäävän läpinäkyvyyttä elintarvike teollisuudessa. (Saksan hallitus n.d.)

*Ekologiset tekijät* Saksassa ovat mielestämme sellaisia, jotka istuvat hyvin jo valmiiksi Friends & Brgrsin arvoihin ja tapaan toimia. Erityisesti paikallisuus tuotteissa on mielestämme hyvä ottaa huomioon ja viestiä siitä hyvin asiakkaille. Toki esimerkiksi lihatuotteiden toimittajia valitessa on hyvä ottaa huomioon kasvattajat, jotka kohtelevat eläimiä hyvin ja syöttävät näille GM-vapaata rehua. Myös Friends & Brgrsin tavoite vähentää

jätettä, käyttäessä oikeita laseja ja lautasia ravintoloissaan, on asia, joka on hyvä tuoda myös asiakkaille esille.

## 5.6 Lainsäädännölliset tekijät

Saksassa työntekijöiden oikeudet vastaavat paljolti Suomen käytäntöjä. Saksassa työso-  
pimus syntyy jo suullisesti kuten Suomessakin. Työntekijällä on kuitenkin oikeus saada  
kirjallinen selvitys työsuhteen tärkeimmistä ehdoista ja olosuhteista. Mikäli kyseessä on  
määräaikainen työso-  
pimus, siitä tulee selvittää työsuhteen aloitus- ja lopetuspäivämäärät.  
(Karsten ym. 2015.) Vuonna 2015 Saksassa otettiin käyttöön minimipalkka, 8,50 euroa  
tunnilta, joka korotettiin vuonna 2017 8,84 euroon tunnilta (Saksan tilastokeskus n.d.b).

*Työaikalaki* on joustavampi Saksassa verrattuna Suomeen. Paikallinen sopiminen on hel-  
pompaa ja täten myös työmarkkinat Saksassa ovat joustavampia. Tilastollisesti keskiver-  
tosaksalaisen työpäivä on lyhyempi kuin suomalaisen. (Kauppalehti 2016.) Saksan suurin  
ammattiliitto metallialan ammattiliitto Ig Metall sai alkuvuonna 2018 neuvoteltua työeh-  
tosopimusneuvotteluissa 28 tuntisen työviikon. Kehitystä kohti lyhyempää työaika pe-  
rustellaan nuoren sukupolven halukkuudella viettää aikaa enemmän työn ulkopuolella ja  
oman perheen seurassa. (Kuittinen 2018.)

Sunnuntaisin ja kirkollisina pyhäpäivinä kaupat ovat pääsääntöisesti Saksassa kiinni ja  
liikkeiden aukioloajat ovat muinakin päivinä rajoitetumpia kuin Suomessa. Saksan kau-  
pan liitto vaatii kuitenkin aukioloaikojen laajempaa vapauttamista, joka saattaa tulevai-  
suudessa olla odotettavissa. Luultavasti ei kuitenkaan niin laajasti kuten Suomessa on  
tällä hetkellä, mutta trendi on aukioloaikojen laajentamisen puolesta Saksassa. (Tuormaa  
2016.)

Saksassa tulee kiinnittää huomiota *maan tiukkaan tietosuojalakiin*, erityisesti henkilötie-  
tojen keräämiseen, käyttämiseen ja siirtämiseen. Henkilötietoihin ei tarvitse edes henki-  
lön nimeä, vaan sähköposti, puhelinnumero ja syntymäpäivä riittävät henkilötiedoiksi.  
Tällaisia tietoja kysyttäessä esimerkiksi asiakaskyselyiden yhteydessä, tarvitaan asian-  
omaisen suostumus tai hyväksyttävä lainmukainen peruste. Asianomaisella täytyy olla  
mahdollisuus kieltäytyä tietojen antamisesta sekä hänelle on annettava tiedoksi, mitä hen-  
kilötietoja kerätään tai käytetään. Suostumus vaaditaan myös tietojen luovuttamiseen kol-  
mansille osapuolille. Jos yrityksessä on yli kymmenen työntekijää, joiden henkilötietoja

kerätään tai käsitellään, tulee työpaikalle nimittää tietosuojavastaava. Yrityksen tulee har-  
kita, tullaanko toiminnassa Saksassa keräämään tai käyttämään henkilötietoja. Finpro  
suosittelee lakimiehen apua, jotta voidaan varmistaa, että tietoja käytetään lainmukaisesti.  
(Karsten ym. 2015.)

*Friends & Brgrsin näkökulmasta* työntekijän oikeudet eivät ole vieraita asioita, sillä sa-  
mankaltaiset lainsäädännöt vallitsevat Suomessa. Myöskään minimipalkka, joka Suo-  
messa on ammattiliittojen määrittelemä ja Saksassa valtion, eivät eroa kovin paljoa toi-  
sistaan. Työpäivän pituus ja Saksan tiukka tietosuojalaki ovat asioita, joihin Friends &  
Brgrsin kannatta kiinnittää huomiota. Tiukan tietosuojalain takia usein yrityksille suosi-  
tellaankin paikallisen lakimiehen apua henkilötietojen käsittelyssä ja tietosuojalain piiriin  
kuuluvissa asioissa. Aiemmin teknologisissa tekijöissä viitattiin myös wifi-yhteyden tar-  
joajan vastuuseen käyttäjistään. Saksan markkinoille mennessä on otettava huomioon  
myös Saksan yrityslaki ja lait ruoasta ja sen valmistamisesta, joka mukailee pitkälti EU:n  
lainsäädäntöä.

## 6 KOHDEMARKKINOIDEN KARTOITUS JA MARKKINATUTKIMUS

### 6.1 Kohdemarkkinoiden kartoitus

Ennen varsinaista markkinatutkimusta on syytä tarkastella kansainvälistymiseen sopivaa kohdemarkkina-aluetta. Potentiaalista markkina-aluetta mietittäessä voidaan käyttää seuraavia kriteerejä:

- Markkinoiden kehitysvaihe
  - Onko markkinoille levittäytynyt jo paljon kilpailua, vai onko se vielä heikkoa?
  - Jos markkinoilla ei ole vielä paljoa kilpailua, onko siellä maksukykyisiä asiakkaita?
- Onko tuotteelle kysyntää markkinoilla?
- Onko yritys valmis sopeutumaan markkinoilla vallitsevaan hintatasoon?
- Onko yrityksen mahdollista harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa kohdemarkkinoilla lainsäädännön ja muiden säädösten puitteissa?
- Näiden seikkojen lisäksi on myös hyvä huomioida markkinapotentiaali, kannattavuus, markkinoille pääsyn mahdollisuus ja resurssien tarve. (Suomi.fi 2017.)

Tulevissa kappaleissa tarkastelemme näitä kysymyksiä ja annamme niihin vastauksia tekemämme kirjoituspöytä tutkimuksen ja omien kokemusiemme pohjalta.

### 6.2 Markkinatutkimus

Markkinatutkimus on tärkeä kansainvälistyvälle yritykselle, koska sen kautta tutustutaan uuteen ja vieraaseen markkina-alueeseen. Ilman riittävää tietoa ei ole osaamista, joka on tärkeää onnistuneen päätöksenteon kannalta. Markkinoiden tunteminen poistaa epävarmuutta päätöksenteosta. Monissa yrityksissä tällainen selvitystyö nähdään joko tarpeettomana tai resurssit eivät riitä sen tekemiseen. (Czinkota, Ronkainen & Donath 2004, 168.)

Nykypäivänä yrityksen johtamista ollaan alettu ajattelemaan tiedonhallintana. Omaamalla tarpeellinen tieto ja soveltamalla sitä oikeana ajankohtana, on merkittävä hyöty yritykselle ja sen menestymiselle. Tiedolla voidaan suojata yritystä riskeiltä ja pystytään

tekemään perusteltuja valintoja. Vaikka kotimaan markkinoista hankitaan markkinatietoa, yritysjohtajat pitävät kansainvälistä markkinatietoa ja sen hankkimista turhana. Tämä johtuu kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta nähdä maakohtaisia kulttuurieroja, asiakaskäyttäytymis ja kysyntätekijä eroavaisuuksia. Puutteellinen kansainvälisen markkinatiedon hankinta ja käyttäminen voi johtaa väärin kohdemarkkinoihin, korkeampiin myynti- ja jakelukustannuksiin, menetettyihin mahdollisuuksiin ja kaiken kaikkiaan huonoihin päätöksiin. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 26–27.)

Kansainvälinen markkinatieto jaetaan sen hankintatavan mukaan kahteen pääasialliseen ryhmään, eli sekundääriseen ja primääriseen markkinatietoon. Sekundääriseen tietoon luetaan pääasiallisesti kaikki jo olemassa oleva tieto, kuten markkinaselvitykset, tilastot, hakemistot ja tutkimukset. Primääristä tietoa on kulloiseenkin tarpeeseen uutena hankitut tiedot, kuten haastattelut ja kyselyt. Sekundäärisen tiedon hankkiminen on yleensä halvempaa ja helpompaa kuin primäärisen tiedon. Sekundäärinen tieto on niin sanotusti määrällistä eli kvantitatiivista tietoa, jota on tyypillisesti paljon saatavilla. Sekundäärisenkin tiedon hankkiminen on yritykselle tärkeää, myös primäärisen tiedon hankinnan kannalta. Tiedon hankkiminen kannattaa aloittaa sekundäärisestä tiedosta, jotta osataan paremmin hahmottaa, minkälaista primääristä tietoa on hankittava ja miten. Markkinatietoa tarvitaan yrityksissä paljon, mutta loppupeleissä sen laatu on merkittävämpää, kuin määrä. Tietoa on paljon saatavilla, mutta tärkeää on löytää oleellinen tieto yritystä ajatellen. (Vaarnas ym. 2005, 17–18 & 27.)

Markkinatutkimuksen vaiheet voidaan jakaa karkeasti kahteen vaiheeseen: kirjoituspöytä tutkimus ja kenttätutkimus. Kirjoituspöytä tutkimuksen tekeminen voidaan mieltä sekundäärisen tiedon hankinnaksi, kun taas kenttätutkimus primäärisen tiedon hankinnaksi. Kirjoituspöytä tutkimusta voi tehdä fyysisesti missä vain, mutta kenttätutkimus vaatii tavallisesti kohdemaassa työskentelyä. Tavallisesti markkinatutkimus aloitetaan aina kirjoituspöytä tutkimuksesta, koska sen avulla helpotetaan ja annetaan suuntaa kenttätutkimukselle. (Vaarnas ym. 2005, 50.)

### **6.2.1 Rajattu markkinakatsaus Saksassa**

Alla olevaan taulukkoon on koottu markkinatilannetta kuuden saksalaisen kaupungin osalta. Hampuri ja Frankfurt on otettu vertailuun mukaan, sillä Friends & Brgrsilla on toistaiseksi ravintola Hampurissa ja Frankfurtiin yritys avaa ravintolan keväällä 2019. Muut kaupungit ovat Nordrhein-Westfalenin osavaltion suurimpia kaupunkeja ja otettu



vertailuun, koska vaihto-opintomme sijoittuivat kyseiselle alueelle ja Friends & Brgs on kiinnostunut alueesta. Nordrhein-Westfalen on myös asukasmäärältään Saksan suurin osavaltio (Saksan osavaltioiden tilastokeskukset 2015). Käytimme Tripadvisorin statistiikkaa hyötynä taulukkoa laatiessa. Tripadvisorin ravintolahaun filtteriä on käytetty ”amerikkalainen” ja ”pikaruoka” sekä vielä erikseen etsitty hakusanalla ”burger” löytyvät ravintolat 10km säteellä kaupunkien keskustasta. Taulukkoa tarkastellessa tulee huomioida, että kaikki yritykset eivät ole Tripadvisorissa, mutta suurin osa yrityksistä sieltä kuitenkin löytyy, joten taulukkoa voidaan hyödyntää aluetarkastelussa.

TAULUKKO 3. Markkinavertailu kaupunkien välillä

Kaupunki	Köln	Düsseldorf	Dortmund	Essen	Hampur	Frankfurt
Asukasmäärä	1 070 357	611 302	585 352	583 768	1 810 438	736 222
Tripadvisor filtrit ”amerikkalainen” ja ”pikaruoka” (25.02.2018)	64	62	18	28	136	109
Tripadvisor hakusana ”burger” 10km säteen sisällä kaupunkien keskustasta (25.02.2018)	22	14	6	11	36	26
Asukasmäärä jaettuna hakusanoilla ”amerikkalainen” ja ”pikaruoka” löytyneet ravintolat	16 724	9 860	32 520	20 849	13 312	6 754

Laskennallisesti eniten asiakaspotentiaalia on selkeästi eniten Dortmundissa ja ravintoloita on siellä vähiten suhteutettuna väkilukuun molemmilla hakutavoilla (filtterit ja hakusana ”burger”) vertailtuna. Toiseksi korkein laskennallinen asiakaspotentiaali on Dortmundin läheisyydessä sijaitsevalla Essenillä. Essen ja Dortmund eivät ole kuitenkaan ”perinteisiä turistikaupunkeja”, joka tulee ottaa huomioon asiakaspotentiaalin vertailukelpoisuudessa, muiden kaupunkien vuosittainen kävijämäärä nostaa jossain määrin asiakaspotentiaalia. Edellä mainitusta johtuen on myös mahdollista, että Dortmundissa ja Essenissä on todellisuudessa enemmän ravintoloita, mutta johtuen ettei turisteja ole niin paljon, on isompi osa mahdollisesti ravintoloista kokonaan pois Tripadvisorista. Erot ovat

kuitenkin lopulta niin suuret verrattuna muihin kaupunkeihin, että tuloksia voidaan hyödyntää Dortmundin ja Essenin eduksi. Molemmissa kaupungeissa on myös useampi korkeakoulu, joiden opiskelijat voidaan nähdä hyvänä potentiaalisena asiakaskuntana sekä myös mahdollisina työntekijöinä yritykselle. Vaikka asiakaspotentiaali on laskennallisesti suurin Dortmundissa ja Essenissä ei kysyntää välttämättä ole samassa suhteessa Friends & Brgrsin kaltaiselle yritykselle.

Düsseldorf on Nordrhein-Westfalenin osavaltion pääkaupunki ja potentiaalinen laajentaminen sinne voidaan nähdä myös statuksena yritykselle. Laskennallinen asiakaspotentiaali on kuitenkin vertailun huonoin ja antaa viitteitä, että kilpailu on kovaa. Kölnin laskennallinen asiakaspotentiaali on 3. paras ja kaupunki on myös asukasmäärältään suurin Nordrhein-Westfalenin osavaltion alueella. Köln on suosittu turistikaupunki ja myös ilmapiiri kaupungissa on positiivinen. Vaihto-opintojemme aikana paikalliset saksalaiset kertoivat Kölnin hyvästä ilmapiiristä ja oma vuokranantajamme oli muuttanut Dortmundista Kölniin ja kertoi selkeästä erosta ilmapiirissä. Dortmund on ”työläiskaupunki”, jossa ihmiset ovat enemmän vähäpuheisia ja suoria sanoissaan. Kölnissä ilmapiiri on ”leppoisampi”, kansainvälisempi ja ihmiset ovat halukkaampia puhumaan esimerkiksi englantia.

Kilpailijoiden määrän ja asiakaspotentiaalin lisäksi huomioimme myös vertailussa olevien kaupunkien keskivertopalkan, joka mahdollistaa asukkaiden ostovoiman vertailun.

TAULUKKO 4. Ansiovertailu kaupunkien välillä (Grassl 2016)

Kaupunki	Köln	Düsseldorf	Dortmund	Essen	Hampuri	Frankfurt
Bruttoansio kuukaudessa	3 800€	4 100€	3 500€	3 600€	3 700€	4 300€

Taulukosta nähdään, että suurin keskiansio on Frankfurtissa, pienin Dortmundissa. Ansiot ovat kuitenkin mielestämme kohtuullisia ja niistä voidaan tulkita, että jokaisessa vertailussa mukana olleessa kaupungissa on ostovoimaa.

### 6.3 Kilpailijakartoitus

Nykypäivänä yritykset panostavat yhä enemmissä määrin kilpailevien yritysten seurantaan ja heidän liikkeidensä analysointiin. Tietoa kilpailijoista saa useista eri lähteistä, mutta olennaisinta on taito löytää omaa yritystä hyödyttävä tieto ja pyrkiä sen tiedon avulla parantamaan oman yrityksen toimintaa. Kilpailijoiden seurannalla, kartoittamisella ja analysoinnilla pyritään löytämään hyviä ideoita omaan toimintaan, ennakoimaan kilpailijoiden päätöksiä ja löytää mahdolliset tulevaisuuden kilpailijat. (Aaker 2008, 39–45; Pirttilä 2000, 25.)

Usein kilpailijat määritellään toimialaperusteisiksi kilpailijoiksi tai markkinaperusteisiksi kilpailijoiksi. Toimialaperusteisilla kilpailijoilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka toimivat samalla toimialalla ja heillä on pääsääntöisesti käytössään sama teknologia ja samat tuotteet tai palvelut. Markkinaperusteiset kilpailijat ovat puolestaan yrityksiä, jotka tyydyttävät asiakkaan saman tarpeen tai palvelevat samaa asiakasta. (Pirttilä 2000, 25.) Vahvojen kilpailijoiden tunnusmerkkejä ovat muun muassa koko, kasvu, kannattavuus ja vahva markkina-asema (Aaker 2008, 39–40).

Aakerin kehittämän kilpailija-analyysin taustalla on neljä pääkysymystä, joihin kilpailija-analyysin tulisi tuottaa vastaus.

- Miksi menestyvät kilpailijat menestyvät ja mistä epäonnistumiset johtuva?
- Mikä asiakkaille on tärkeää ja mikä heitä motivoi?
- Mitkä ovat alalle tulon ja alalta lähdön esteet?
- Mikä tuottaa kilpailuetua?

(Aaker 2008, 49–50.)

Pääasiallisten kilpailijoiden imagon ja brändin tunteminen auttavat Aakerin mukaan oman yrityksen strategian muodostamisessa. Näin voidaan analysoida kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailijoiden heikkoudet voidaan muuttaa mahdollisuudeksi erottua edukseen, kun taas kilpailijoiden vahvuuksien luomat haasteet tulee neutralisoida tai voittaa. Aaker kokee yritykselle olevan kannattavampaa erottautua kilpailijoista immateriaalisilla ominaisuuksilla, kuin luokitteluun liittyvillä ominaisuuksilla. Aakerin mukaan ensimmäisenä kilpailija tietoutta etsitään kilpailijoiden kotisivuilta, joista tyypilli-

sesti löytyy paljon hyödyllistä tietoa visiosta, arvoista, toimintapaikoista ja tuotteista. Kilpailijoiden taloudellisesta tilanteesta löytyy myös tietoa erilaisista tietokannoista. (Aaker 2008, 46.)

Kartoitimme Friends & Brgrsin potentiaalisia kilpailijoita Saksassa ja päädyimme ottamaan tarkempaan tarkasteluun seuraavat ravintolat: Five Guys, Food Brother, Peter Pane ja Pommes Freunde. *Five Guysin* otimme, sillä ravintola sijoittuu myös Fast casual segmentille ja on tullut samoihin aikoihin Friends & Brgrsin kanssa Saksan markkinoille, yrityksillä on myös osittain samat arvot. *Food Brother* on Nordrhein-Westfalenin alueella vaikuttava kolmen ravintolan yritys. Otimme yrityksen mukaan, sillä huomasimme vaihto-opintojemme aikana Dortmundissa, että yrityksen maine oli erinomainen ja selkeästi suosituin vaihtoehto opiskelijoiden keskuudessa. *Peter Panen* halusimme tuoda esille, sillä yrityksen arvot vastaavat paljolti Friends & Brgrsin arvoja ja yrityksestä enemmän tietäminen tuo kilpailuvalttia ja valintavaihtoehtoja Friends & Brgrsille. Viimeisimpänä tarkastelussa on luultavasti Friends & Brgrsin lähin kilpailija *Pommes Freunde*. Yrityksen arvot ovat hyvin lähellä Friends & Brgrsin arvoja ja erityisen huomioitavaa on se, että Pommes Freunden ravintolat ovat samoissa sijainneissa Friends & Brgrsin kanssa.

### 6.3.1 Five Guys

Five Guys on 1986 Yhdysvalloissa perustettu hampurilaisketju, joka sijoittuu fast casual segmentin alasegmentille ”Better burger”. Five Guysin nykyiseen valikoimaan kuuluu pääosin hampurilaiset, hot dogit, voileivät (sandwiches), pirtelöt, olut ja ranskalaiset. Yrityksellä on tällä hetkellä vajaa 1500 ravintolaa ympäri maailmaa, joista kaksi on Saksassa, Essenissä ja Frankfurtissa. Noin viidennes ravintoloista on yrityksen omia, loput franchising. (Burke 2012; Five Guys n.d.a.)

Five Guysin arvoina esiintyy tuoreet raaka-aineet, paikallisten raaka-aineiden korostaminen ja ruoan tuore säilyttäminen ja valmistaminen. Yritys ei kilpaile edullisilla hinnoilla, vaan pyrkii erottautumaan laadukkailla tuotteilla ja gourmet valintana. Yrityksellä oli vuonna 2002 viisi omaa ravintolaa, jolloin yrityksen johto päätti laajentaa franchising periaatteella ja yrityksen kasvu olikin vuosina 2006-2012 792 %. Yrityksen menestymi-

seen on vaikuttanut menestyksekkään brändin luominen ja onnistunut laajentaminen. Yritys on usein esiintynyt myös positiivisesti mediassa, joka on vahvistanut yrityksen hyvää mainetta. (Burke 2012; Five Guys n.d.a.)

Five Guysilla on nähtävissä samankaltaisia arvoja kuten Friends & Brgrsilla. Molemmat yritykset korostavat paikallisia raaka-aineita ja ruoan tuoreutta. Erona on nähtävissä esimerkiksi Five Guysin kalliimmat tuotteet ja mahdollisuus nauttia olutta ruoan yhteydessä Saksan ravintoloissa. (Five Guys n.d.b.)

Five Guys laajensi Saksaan vuonna 2017. Käyttäjien arvosteluissa ravintolan burgereita kehuaan pääosin, kuten myös ranskalaisia. Arvosteluissa myös erityisesti korostuu arvostus, että Five Guysilla saa täyttää juomansa niin usein kuin haluaa. Kritiikkiä Saksan ravintolat keräävät huomattavasti eniten kalliista hintatasosta, musiikin soittamisesta liian lujalla ravintoloissa ja huonoista ympäristövalinnoista. Huonoilla ympäristövalinnoilla tarkoitetaan yrityksen tapaa tarjoilla ravintoloissakin tuotteet paperipusseissa ja käärittyinä alumiinifolioon. (Google n.d.a; Google n.d.b; Facebook n.d.a; Tripadvisor n.d.a; Tripadvisor n.d.b.) Saksassa yritystä on arvosteltu Tripadvisorissa, Googlessa ja Facebookissa seuraavasti:

TAULUKKO 5. Five Guys arvostelut (Google n.d.a; Google n.d.b; Facebook n.d.a; Tripadvisor n.d.a; Tripadvisor n.d.b)

	Essen	Frankfurt
Tripadvisor	3,5/5	3,5/5
Google	3,8/5	3,6/5
Facebook	4,6/5	4,6/5

### 6.3.2 Peter Pane

Peter Pane on vuonna 2016 perustettu hampurilaisravintolaketju. Peter Panella on Saksassa toistaiseksi 20 ravintolaa ja kolme uutta ravintolaa avataan piakkoin. Yrityksen päätuotteet ovat hampurilaiset, ranskalaiset, laaja vegaanivalikoima, tuoreet salaattit, voileivät (sandwiches) ja coctailit. (Peter Pane n.d.)

Peter Panen arvoina ovat lähellä tuotetut raaka-aineet, paikallisten tuotteiden korostaminen ja hyvän laadun ylläpito. Yritys pyrkii myös siihen, että jokainen ruokailu olisi asiakkaalle erilainen ja antaisi asiakkaille erityisiä hetkiä. Peter Pane jakaa Friends &

Brgrsin kanssa samanlaisia arvoja kuten hyvä laatutaso, paikallisten tuotteiden käyttäminen ja lähellä tuotetut raaka-aineet. Peter Pane on kuitenkin hampurilaisravintola, joka ei sijoitu fast casual segmenttiin. Peter Panen ravintoloissa on tarkoitus viettää aterian yhteydessä enemmän aikaa ja yrityksen liiketoimintaan kuuluvatkin cocktailit. Useissa yrityksen käyttäjien kirjoittamissa arvosteluissa kehoitetaan tekemään ruuhka-aikoihin suosiollla pöytävarausta, jotta välttyä jonottamiselta. (Peter Pane n.d.; Tripadvisor n.d.c.)

Peter Panen Hampurin Schäferkampsalleella sijaitsevaa ravintolaa on käyttäjien keskuudessa arvosteltu seuraavasti. Vahvuuksina ovat erityisesti korostuneet tunnelma, vegevalikoima ja cocktailit. Ravintolan burgereita on keuhettu todella paljon, mutta moni on kommentoinut myös, ettei burgeri ole mitenkään erityinen, eikä hinta-laatu tällöin kohtaa. Useat käyttäjistä ovat kommentoineet myös hyvän asiakaspalvelun puolesta, kun taas moni on kertonut, että palvelu on ollut huonoa taikka henkilökunta on saanut vaikutelman aikaiseksi, ettei asiakas ole haluttu ravintolaan. Ravintola on kuitenkin saanut enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta, mutta on selkeästi huomattavissa, että tasaista hyvää laatua tuotteissa ja palveluissa ei ole saavutettu. (Google n.d.c; Facebook n.d.b; Tripadvisor n.d.c.) Peter Panen Hampurin Schäferkampsalleen ravintolaa on arvosteltu seuraavasti Tripadvisorissa, Googlessa ja Facebookissa:

TAULUKKO 6. Peter Pane arvostelut (Google n.d.c; Facebook n.d.b; Tripadvisor n.d.c)

Tripadvisor	4,0/5
Google	4,2/5
Facebook	4,5/5

### 6.3.3 Food Brother

Food Brother on 2014 Dortmundissa perustettu hampurilaisravintolayritys. Tällä hetkellä yrityksellä on 3 ravintolaa, 1 oma ja 2 franchising. Uusia ravintoloita on suunnitteilla, mikäli sopivia franchising kumppaneita löytyy. Yrityksen päätuotteet ovat hampurilaiset, vegaanihampurilaiset ja ranskalaiset. (Food Brother n.d.; Schnitzler 2016.)

Nostimme Food Brotherin huomioitavaksi, sillä vaihto-opintojemme aikana Dortmundissa oli havaittavissa Food Brotherin ylivoimainen suosio esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa. Yritys on vaikeasta alusta huolimatta saavuttanut vakaan ja menestyvän aseman.

Friends & Brgrsin kanssa Food Brotherin tuotteet asettuvat melkein samaan hintakategoriaan. Food Brotherin tuotteet ovat hieman kalliimpia. Food Brother tuo esille myös tuotteiden tuoreuden arvonaan ja erityisesti Black Angus lihan. (Food Brother n.d.)

Moni kommentoija hehkuttaa ravintolan burgereita maan, ellei maailman parhaiksi. Myös bataattiranskalaiset, ystävällinen henkilökunta ja hyvä hinta-laatu suhde keräävät kehuja. Ravintolaa kehuaan myös todella viihtyisäksi ja usea nauttii ravintolan tunnelmasta ja musiikista. Kritiikkiä on annettu ravintolan liian pienistä ja ahtaista tiloista sekä annosten liian pienestä koosta ja korkeasta hinnasta. Tyytymättömiä ollaan myös pitkään odotusaikaan ja monet useamman kerran käyneet ovat ihmetelleet laadun vaihtelua. (Google n.d.d; Facebook n.d.c; Tripadvisor n.d.d.) Food Brotherin Dortmundin ravintolaa on arvosteltu seuraavasti Tripadvisorissa, Googlessa ja Facebookissa:

TAULUKKO 7. Food Brother arvostelut (Google n.d.d; Facebook n.d.c; Tripadvisor n.d.d)

Tripadvisor	4,5/5
Google	4,5/5
Facebook	4,7/5

#### 6.3.4 Pommes Freunde

Pommes Freunde on vuonna 2009 perustettu pikaravintolaketju. Nykyään ravintola on Enchilada Gruppen alaisuudessa toimiva franchising ketju. Ravintolan on perustanut Sebastian Pretz, joka toimii edelleen yrityksessä kehitysvastaavana ja hoitaa kansallisia ja kansainvälisiä laajennuksia. Ravintoloita on tällä hetkellä 15 kappaletta ympäri Saksaa ja yksi avataan Frankfurtin MyZeil kauppakeskukseen vuonna 2019, jonne Friends & Brgrs on myös avaamassa toisen ravintolansa Saksassa. (Pommes Freunde n.d.)

Ravintolan painotus on tunnetuissa Street Foodeissa, kuten ranskalaiset, premium burgerit, hot dogit ja Curry wurst. Ravintolan kotisivuilla tuodaan esille raaka-aineiden laatu ja niiden alkuperän tunteminen tärkeänä prioriteettina. Kotisivujen mukaan esimerkiksi perunat tulevat paikallisilta viljelijöiltä, liha Itävallasta, eläinystävälliseltä kasvattajalta ja makkara on saksalaista. Sivuilla on myös mainittu, ettei ravintolan raaka-aineissa käytetä lainkaan keinotekoisia maunvahvistajia tai säilöntäaineita. Kaikista annoksista kerrotaan myös olevan sekä vegetaarinen että Halal vaihtoehto. (Pommes Freunde n.d.)

Pommes Freunden arvot ja toimintatavat ovat hyvin samankaltaiset kuin Friends & Brgrsin. Myös toimintaympäristöt ovat samat Pommes Freunden Hampurin ja Frankfurtin toimipisteiden osalta. Pommes Freunde on franchising ketju, toisin kuin Friends & Brgrs sekä sillä on iso organisaatio taustalla. Tämä voidaan nähdä sekä haasteena, että etuna. (Pommes Freunde n.d.)

Pommes Freunde saa paljon kehuja hyvän makuisista ranskalaisistaan ja makkaroista. Paljon kehuja keräsi erityisesti laaja kastikevalikoima, jotka kuuluvat annoksien hintaan. Palvelua on kehattu nopeaksi ja ystävälliseksi. Myös hinnat ja annuskoot miellyttävät arvostelijoita. Toisaalta muutama on ollut pettynyt epäystävälliseen palveluun, vähäisiin istumapaikkoihin ravintoloissa ja liian vähäiseen henkilökuntaan. Suurin osa kuitenkin kommentoineista on antanut positiivista palautetta. (Google n.d.e; Facebook n.d.d; Tripadvisor n.d.e.) Pommes Freunden Frankfurtin ravintolaa on arvosteltu seuraavasti Tripadvisorissa, Googlessa ja Facebookissa:

TAULUKKO 8. Pommes Freunde arvostelut (Google n.d.e; Facebook n.d.d; Tripadvisor n.d.e)

Tripadvisor	3,0/5
Google	3,0/5
Facebook	3,2/5

## 6.4 SWOT

Yrityksen päätöksenteon avuksi laaditaan tyypillisesti SWOT-analyysi. SWOT-analyysiin kootaan yrityksen resurssit ja osaaminen sekä yritykseen toimintaan vaikuttavat markkina-aluekohtaiset hyödyt ja rasitteet. SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Millään yrityksellä ei ole absoluuttista vahvuutta tai heikkoutta, sillä ne ovat aina suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Tämän takia SWOT-analyysi laaditaan suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin sekä vallitsevaan toimintaympäristöön. (Äijö 2008, 123–124.)



TAULUKKO 9. SWOT-analyysin rakenne (Äijö 2008, 124)

Yrityksen resurssit ja osaaminen.	<u>Vahvuudet</u> - Yrityksen tuotteen ja palvelun vahvuudet	<u>Heikkoudet</u> - Yrityksen heikkoudet suhteessa kilpailijoihin
Markkina-alueen yhteenveto	<u>Mahdollisuudet</u> - Markkina-alue mahdollisuudet - Onko tiedossa yrityksen toimintaa hyödyttäviä muutoksia?	<u>Uhat</u> - Onko tiedossa yrityksen toimintaan negatiivisesti vaikuttavia muutoksia - Markkina-alueen uhat

Alle olemme tehneet SWOT-analyysin Friends & Brgrsille Saksan markkina-alueesta. Listaamme analyysiin asioita, jotka mielestämme vaikuttavat tai voivat vaikuttaa laajentamiseen positiivisesti ja negatiivisesti sekä mietimme mahdollisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia uudella markkina-alueella.

TAULUKKO 10. SWOT-analyysi Friends &amp; Brgrs

Yrityksen resurssit ja osaaminen.	<u>Vahvuudet</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen ajankohdattaiset arvot</li> <li>- Jalansija saavutettu Saksassa</li> <li>- Suuri yhteistyökumppani Saksassa</li> <li>- Yrityksen johdon kansainvälinen osaaminen ja paikallisen kielen tuntemus</li> </ul>	<u>Heikkoudet</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen tuntemattomuus kuluttajille</li> <li>- Osa kuluttajista pitää annoskokoja liian pieninä</li> <li>- Oluen puute menusta</li> </ul>
Markkina-alueen yhteenveto	<u>Mahdollisuudet</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valtion mahdolliset verokevennykset</li> <li>- Joustavat työmarkkinat</li> <li>- Valtiolla ja yrityksellä samankaltaisia visioita ekologisuudesta</li> <li>- Fresh Casual brändin suosio</li> </ul>	<u>Uhat</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kova kilpailu alalla</li> <li>- Mahdollinen talouden laantumisen laantuminen 2020-luvulla</li> </ul>

## 6.5 Markkina- ja asiakasanalyysi

Kattava asiakastuntemus ja aito asiakaslähtöisyys ovat yritystoiminnan onnistumisen ja selkeän strategian menestystekijöitä. Konkreettisen tiedon hankkiminen markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista ei tarvitse olla kallista tai paljoa aikaa vievää. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa on kuitenkin hyvä käydä itse paikan päällä tutustumassa muutamaan

tyypilliseen asiakastyyppeihin ja kilpailijaan. (Äijö 2008, 104–105.) Kun kansainvälistymisen kohdemaata ja markkina-alue on valittu, on hyvä käydä tarkemmin läpi seuraavat seikat:

- Markkinoille pääsyn esteet
- Markkina-analyysi: markkinoiden ja kysynnän koko ja kehitys
- Asiakasanalyysi

(Äijö 2008, 105.)

Markkinoille pääsyn esteinä pidetään niitä seikkoja, joissa paikalliset kilpailijat ovat omaa yritystä paremmassa asemassa (Äijö 2008, 105). Merkittävin markkinoille pääsyn este tai haaste on varmasti kilpailijoiden tuttuus ja saksalaisille kuluttajille. Koko Saksassa, kuin Nordrhein-Westfalenin alueella on paljon suosittuja ja tunnettuja ravintolaketjuja. Ketjuja on niin kansainvälisiä, Euroopan ja Saksan laajuisia. Ketjuilla on ollut mahdollisuutta brändätä ja mainostaa itseään jo ennen markkinoille pääsyä. Etenkin pienemmissä kaupungeissa esteeksi voi muodostua yksikin erityisen suosittu kilpailija. Dortmundissa esimerkiksi jo aiemmin mainittu paikallinen Food Brother hampurilaisravintola on saavuttanut erinomaisen maineen, suuren suosion ja vakiintuneen asiakaskunnan. Kokeemme, että Friends & Brgrsin olisi haasteellista lähteä kilpailemaan Food Brotherin kanssa.

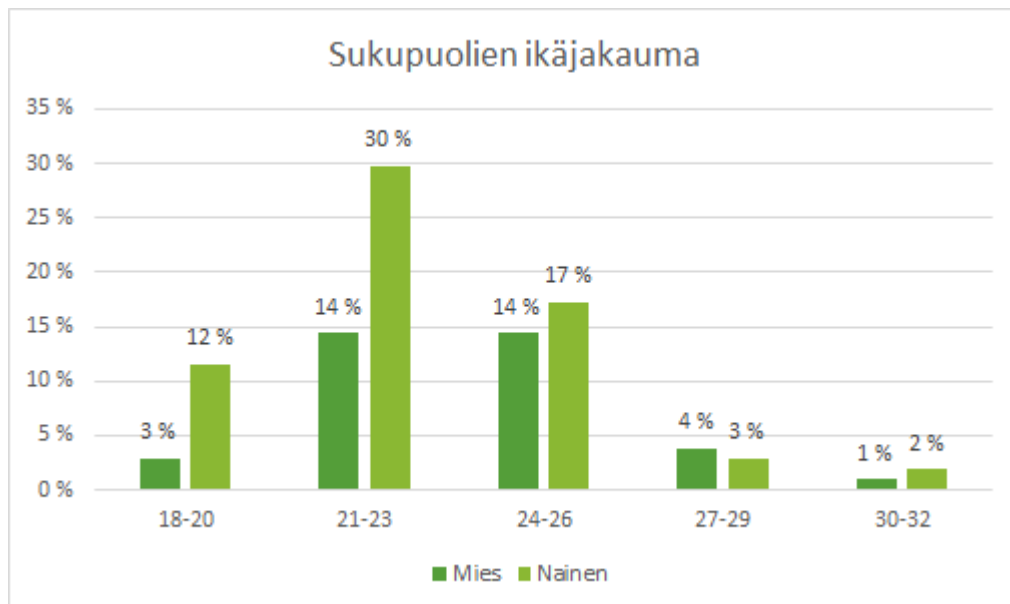
Saksan markkinoiden koko on yksi Euroopan suurimpia. Euroopan taloustilanteen kohenemisen jälkeen yhä useampi kuluttaja haluaa syödä ravintoloissa ja kahviloissa. Vuonna 2016 saksalaiset kuluttajat käyttivät noin 5,7 % kuukausituloistaan ravintola- ja hotellipalveluihin. Osuus on kasvanut vuodesta 2011 tasaiseen tahtiin, jolloin vastaava luku oli 5,3 %. (Saksan tilastokeskus n.d.c.) Koko ravintola-alan myynti kasvoi Saksassa 3,5 % vuonna 2015. Ravintoloiden myynti oli noin 73,6 miljardia. Ravintola-alalla jokainen segmentti on kasvattanut myyntejä vuonna 2015, myös ”better burger” konseptilla toimivat ravintolat. Pikaruokaravintoloiden kasvu oli noin 3,7 %. (Germany Trade & Invest 2016/2017.) Ravintoalan myynnin ei myöskään odoteta laskevan lähivuosina, vaan maltillista kasvua ennustetaan (Statista 2018b).

## 6.6 Kuluttajakysely saksalaisille opiskelijoille

Tutkimus on suoritettu kyselytutkimuksena kesällä 2017. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli Fachhochschule Dortmundin opiskelijat, jotka ovat noin 18 – 30 -vuotiaita.

Kyselyyn saatiin 104 vastausta. Kyselyssä kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä sekä 7 kulutustottumuksiin liittyvää kysymystä. Kysely tehtiin Google Forms, kyselylomakkeen avulla. Kysymykset hyväksytettiin Friends and Brgrsin toimitusjohtajalla Peter Fagerholmilla, joka sai tehdä muokkauksia kysymyksiin, jotta tulokset palvelisivat mahdollisimman hyvin heidän tarpeitaan. Tutkimuksen kysymykset laadittiin Saksaksi yhteistyössä saksankielisten opiskelijoiden kanssa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman paikkaansa pitäviä. Kyselyyn osallistujat osallistuivat myös 20€ Lidl lahjakortin arvontaan.

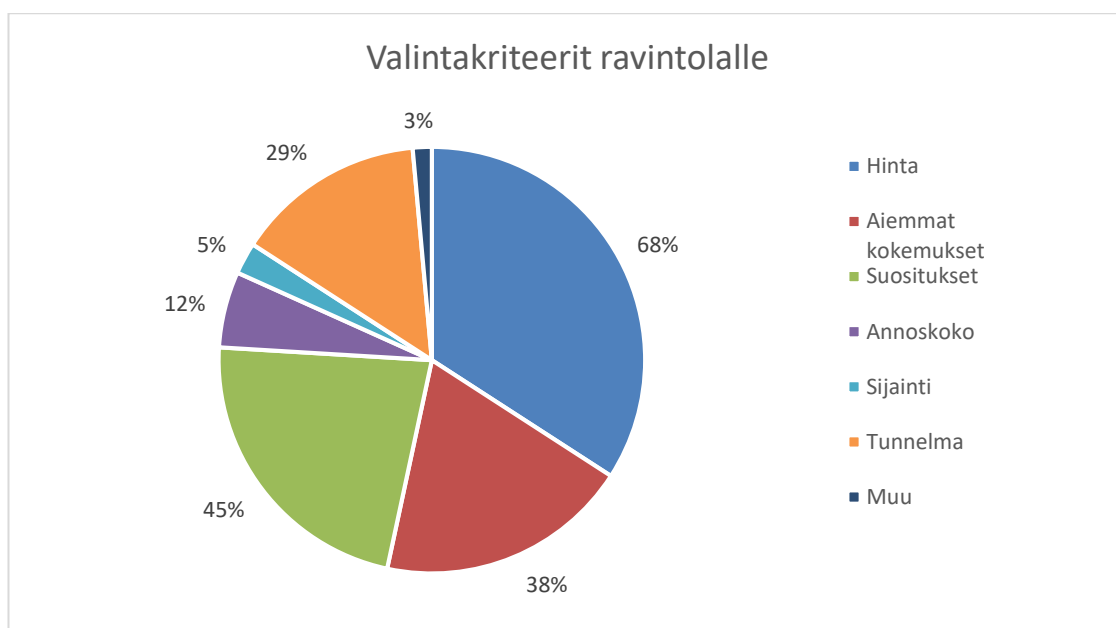
Kyselyyn vastanneista enemmistö, 63 % oli naisia ja loput 37 % miehiä. Suurin osa vastanneista, 44 % oli 21 – 23 -vuotiaita ja toiseksi suurin osa, 32 %, 24 – 26 -vuotiaita. Vastaajien keski-ikä oli 23 -vuotta.



KUVIO 7. Sukupuolien ikäjakauma

Suurin vastaajaryhmä oli 21 – 23-vuotiaat naiset ja toiseksi suurin oli 24 – 26-vuotiaat naiset. Yhtä ikäryhmää lukuun ottamatta, kaikissa ikäryhmissä oli enemmän naisia kuin miehiä.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan 2 kriteeriä, jotka vaikuttavat heidän ravintolavalintaansa. Kriteereitä ei asetettu tärkeysjärjestykseen.



KUVIO 8. Ravintolan valintakriteerit

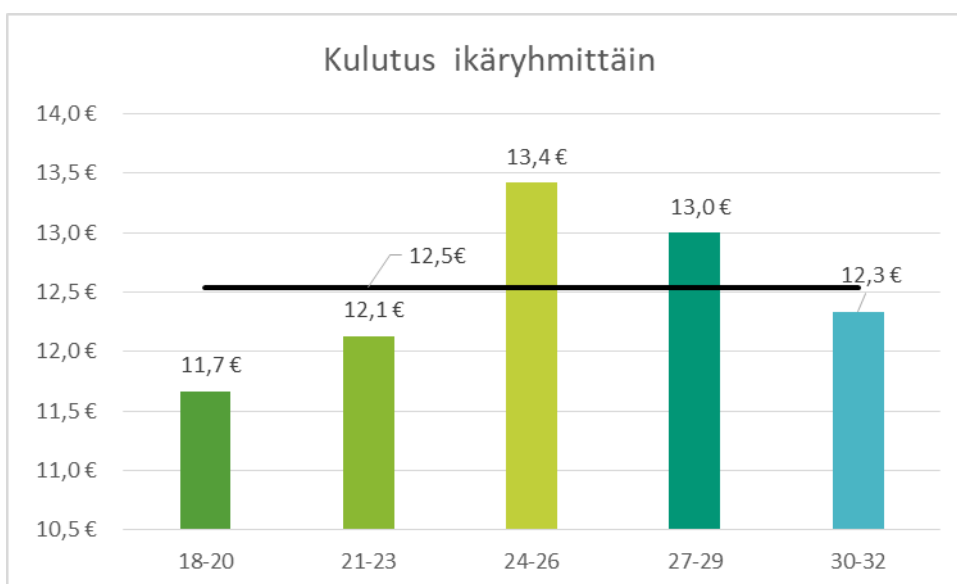
Suurin osa vastaajista koki, että hinta oli yksi suurimmista kriteereistä, joita miettii valitessaan ravintolaa. Tulos on sinänsä odotettava, koska tutkimus on suunnattu opiskelijoille, joiden varallisuus on rajallista. Kuitenkaan kaikki vastaajista eivät maininneet hintaa vaikuttavaksi tekijäksi. Lähes yhtä suuret painoarvot saivat muiden antamat suositukset ja omat aiemmat kokemukset. Hieman suuremman arvon sai toisten antamat suositukset. Suurehkon arvon sai myös tunnelma. Annoskoko ja sijainti eivät kyselyssä saaneet kovin suurta painoarvoa ravintolan valintakriteerinä. Muiksi vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin laatu ja ravintolan valikoima.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että naiset mieltivät ravintolaa valitessaan miehiä hieman enemmän hintaa, tunnelmaa ja sijaintia, kun taas miehille vaikuttavampia tekijöitä olivat aiemmat kokemukset, suositukset ja annoskoko. Hinta ei ollut niin tärkeä tekijä vanhemmille vastaajille, kuin nuoremmille, kun taas tunnelma oli tekijä, joka vaikutti kaikissa ikäryhmissä lähes saman verran, 27 – 33 %.

Vastaajista selkeä enemmistö, 84 %, kertoi käyvänsä ravintolassa 0-1 kertaa viikossa ja 16 % kertoi syövänsä ulkona 2 – 3 kertaa. Keskimäärin vastaajat syövät ravintolassa 0,83 kertaa viikossa. Miehet (0,87 kertaa/viikko) käyvät naisia (0,8 kertaa/viikko) hieman useammin ulkona syömässä. Tutkimuksen mukaan vastaajat, joilla on jokin erityisruokavalio käyvät jonkin verran useammin ulkona syömässä, kuin vastaajat, joilla ei ole erikoisruo-

kavaliota. Kolmannes vastaajista, jotka noudattivat erikoisruokavaliota, kävivät 2 – 3 kertaa viikossa ravintolassa syömässä, vastaavan luvun ei erikoisvaliota noudattavien keskuudessa oli 14 %. Vastaajat, jotka kävivät useammin ulkona syömässä, olivat hieman halukkaampia maksamaan enemmän laadukkaista ja lähellä tuotetuista raaka-aineista, kuin vähemmän ulkona ruokailevat vastaajat.

Vastaajista suurin osa, 25 %, arvioi kuluttavansa ravintolassa syödessään 10€ - 12€. Lähes yhtä moni, 23 %, kulutti 12€ - 14€ ja 18 % vastaajista kertoi kuluttavansa yli 16€ ravintolakäynnillä. Vain 8 % vastaajista käytti 6€ - 8€ ravintolassa. Keskimäärin vastaajat kuluttivat 12,5€ ravintolassa kerralla, naiset (12,82€) noin 6 % enemmän kuin miehet (12,05€). Vastaajat, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän raaka-aineiden laadusta, maksavat keskimäärin enemmän jo valmiiksi ravintolassa, kuin vastaajat, jotka eivät haluaisi maksaa enempää ravintolassa, raaka-aineiden laadusta.



KUVIO 9. Kulutus ikäryhmittäin

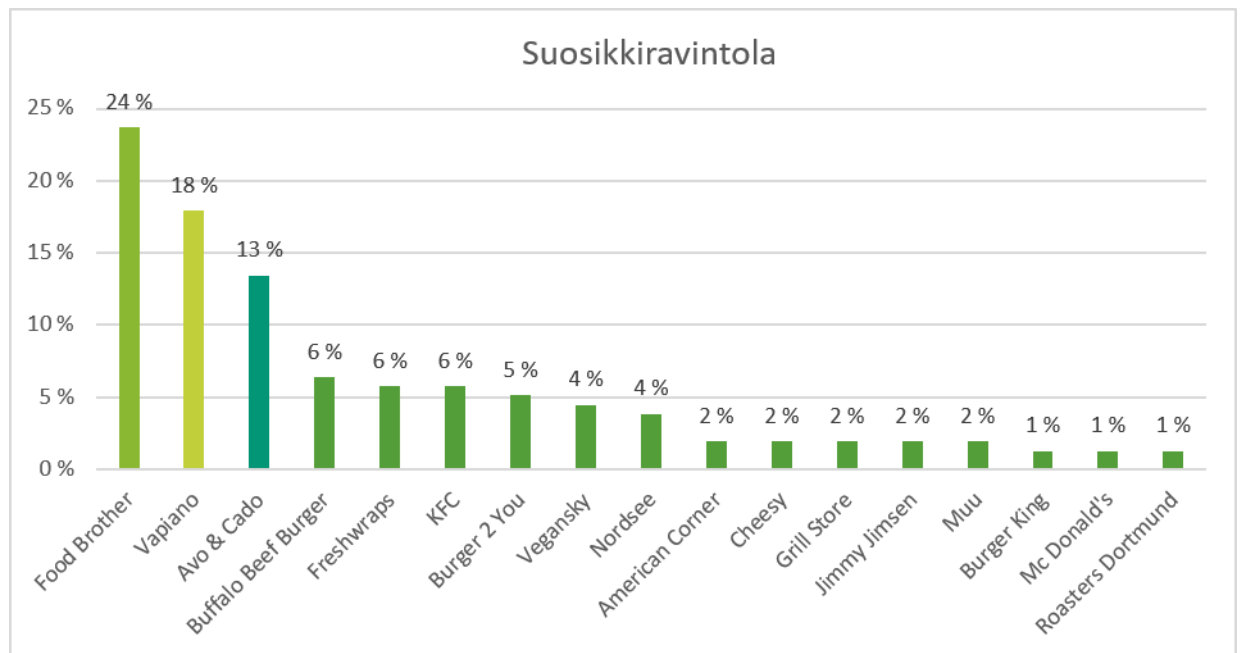
Kuviossa 9 on kuvattu vastaajien kertakulutus ravintolassa, jaettuna ikäryhmiin. Mustalla viivalla on kuvattu keskivertokulutus, 12,5€. Rahaa kuluttavat eniten ravintolassa 24 – 26 vuotiaat vastaajat.

Selvä enemmistö vastaajista, 65 %, kokee Fresh Casual ravintolan houkuttelevana, 31 % vastaajista ei osannut sanoa ja 4 % vastaajista ei koe Fresh Casual ravintolaa houkuttelevana. Kaikki 4 % vastaajista, jotka eivät kokeneet Fresh Casualia kiinnostavana, olivat

naisia. Naisista suurinta osaa kuitenkin kiinnosti Fresh Casual -ravintola. Miehistä suurin osa, 53 % ei osannut sanoa, ja loput 47 % kokivat Fresh Casualin kiinnostavana.

Vastaajista 80 % sanoi olevansa valmiita maksamaan enemmän ravintola-annoksesta, jos tietäisivät raaka-aineiden olevan tuoreita ja lähellä tuotettuja. Näistä hieman suurempi osuus oli naisia.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetusta listasta, mihin ravintolaan he menisivät mieluiten syömään Dortmundissa.



KUVIO 10. Vastaajien suosikkiravintola

Selvä enemmistö vastaajista valitsi Food Brotherin ravintolaksi, johon menisi mieluiten syömään. Toisella sijalla oli Vapiano ja kolmantena Avo & Cado. Vapiano on suuri, Euroopan laajuinen ketju, jossa tarjoillaan italialaista ruokaa, Fresh Casual konseptilla. Avo & Cado tarjoaa tuoretta ja terveellistä ruokaa, paikallisista raaka-aineista. Ruokalistalla on tarjolla pääasiassa paniineja ja salaatteja. Muiden ravintoloiden suosio oli melko tasaista ja huomattavasti vähäisempää kuin kärki kolmikön.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö oli tutkimuspainotteinen ja Friends & Brgrsia hyödyntävään tietoon keskittyvä. Työssä käsiteltiin laajasti Saksaa markkina-alueena ja erityisesti huomioon otettiin Nordrhein-Westfalenin osavaltio. Työn tuloksena pystyimme tuottamaan Friends & Brgrsille tärkeää tietoa ja toimintaehdotuksia tulevaisuuteen. Opinnäytetyön toimeksiantosta sovittiin Friends & Brgrsin kanssa ennen kuin yritys oli avannut ravintolaa Saksaan, kansainvälistymispäätös oli kuitenkin tuolloin jo tehty. Mikäli opinnäytetyö olisi julkaistu ennen yrityksen laajenemista Saksaan, sisältö olisi ollut Friends & Brgrsille vielä tarpeellisempaa. Työn edetessä sisältöä muokattiin alkuperäisestä suunnitelmasta, jotta se tuottaisi nykyisellä sisällöllään arvokasta informaatiota ja uusia näkökulmia yritykselle.

Koska Saksa on kuluttajapotentiaaliltaan ja markkinakooltaan erittäin houkutteleva maa löytyy Friends & Brgrsille useita kilpailijoita ja kilpailu on kovaa. Samaan aikaan Friends & Brgrsin kanssa Saksaan on saapunut myös esimerkiksi suosittu yhdysvaltalainen hampurilaisravintolaketju Five Guys, jolla on suuren kansainvälisen yrityksen resurssit taustalla. Kaupungeissa on myös pienempiä ja paikallisia vahvoja kilpailijoita, jotka voivat asettaa haasteita tai jopa esteen laajentumiselle, kuten työssä mainittu Food Brother hampurilaisravintola Dortmundissa. Kova kilpailutilanne saattaa vaatia myös Friends & Brgrsilta enemmän resursseja markkinointiin verrattuna kotimaan markkinoihin. Uskomme kuitenkin, että Friends & Brgrs erottuu edukseen kilpailijoista erityisesti lähellä tuotetuilla ja tuoreilla raaka-aineilla sekä ekologisilla valinnoilla. Tämän takia suosittelemme Friends & Brgrsia tuomaan entistä enemmän kyseisiä asioita esille.

Saksalaiset kuluttajat arvostavat ravintoloissa yritysten läpinäkyvyyttä, lähellä tuotettuja raaka-aineita, ekologisia valintoja ja lihakarjan hyvää eettistä kohtelua. Friends & Brgrsilla kyseiset arvot lähtökohtaisesti toteutuvat hyvin, mikä voidaan nähdä vahvuutena. Suosittelemme, että lihakarjan tuottajia valitessaan yritys kiinnittääkin huomiota karjan eettiseen kohteluun ja mahdollisuuksien mukaan tuo esille, että yrityksen raaka-aineiden alkuperä on myös hyvistä eettisistä lähteistä. Tutkimuksemme mukaan ravintolaa valitessaan saksalaiset kuluttajat kiinnittävät ensimmäisenä huomion hintaan, jonka jälkeen toiseksi eniten vaikuttaa sekä omat että toisten aiemmat kokemukset ravintolasta. Friends & Brgrsin hintataso vastaa vallitsevaa hintatasoa Saksassa, joka edesauttaa kuluttajaa tulemaan asioimaan ravintolaan ensimmäisen kerran. Tämän jälkeen asiakkaalle



tulee luoda erinomainen ensimmäinen kokemus, joka johtaa mahdolliseen pidempään asiakkuuteen ja positiivisten kokemusten jakamiseen. Toistaiseksi Friends & Brgrsin Hampurin ravintola ei ole saanut erityisen hyviä kirjallisia arvioita Tripadvisor -palvelussa. Kyseessä voi olla alkuvaikeudet esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa ja uuden ravintolan avaamisessa. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota tasaisen hyvän ja tuoreen laadun saavuttamiseen ja ylläpitoon, erinomaiseen asiakaspalveluun ja yleiseen siisteyteen ravintolassa.

Lähellä tuotetun ja ekologisen ruoan lisäksi tällä hetkellä Saksassa vallitsevina ja nousevina ruokatrendeinä ovat Fast Casual ja kasvisruokavaihtoehdot. Fast Casual on erityisesti nuorten ja nuorten aikuisten suosiossa, jotka ovat kiinnostuneita raaka-aineiden laadusta ja hyvätasoisesta ruoasta, mutta jotka eivät halua käyttää pitkiä aikoja asioimiseen ravintolassa. Fast Casual kilpailee osaltaan niin pikaravintoloiden kuin ruokaravintoloiden kanssa. Friends & Brgrsilla on kasvisvaihtoehto menussaan, joka on mielestämme hyvä alku, mutta kasvisvaihtoehtoja voisi olla enemmän.

Olemme tulleet tulokseen, että Friends & Brgrsin näkökulmasta Saksa on markkina-alueena otollinen ja mielenkiintoinen. Saksan asiakaspotentiaali on suuri, kuluttajilla on ostovoimaa ja tutkimuksemme mukaan myös mielenkiintoa Friends & Brgrsin kaltaista yritystä kohtaan. Saksan valtion ekologiset tavoitteet tukevat myös Friends & Brgrsin toimintatapoja ja visiota. Uskomme, että Friends & Brgrsilla on hyvät mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa Saksan markkinoilla. Friends & Brgrs on jo onnistunut saavuttamaan jalansijan Saksassa ja yrityksellä on myös suuri yhteistyökumppani Saksassa, jolla on useita ostoskeskuksia Saksassa. Yrityksen harkitessa laajentamista Nordrhein-Westfalenin alueelle mielestämme Köln on Friends & Brgrsille paras vaihtoehto. Köln voidaan nähdä vertailussa olevista kaupungeista eniten samankaltaisena kuin Hampuri ja Frankfurt. Köln on suuri ja kansainvälinen kaupunki, jonka hyvää ilmapiiriä kehuaan. Kölnissä on Hampurin ja Frankfurtin tavoin enemmän turismia kuin esimerkiksi Dortmundissa ja Essenissä. Friends & Brgrsin yhteistyökumppanilla on myös ostoskeskus Kölnissä, johon yritys voisi laajentaa.

## LÄHTEET

Aaker, D. 2008. Strategic Market Management. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Bodnar, M. 2013. Commentary: Why fast casual is not the future of restaurant business. Fast Casual sivuston verkkojulkaisu 27.02.2013.  
<https://www.fastcasual.com/articles/commentary-why-fast-casual-is-not-the-future-of-restaurant-business/>

Burke, M. 2012. Five Guys Burgers: America's Fastest Growing Restaurant Chain. Forbes-talouselhden verkkojulkaisu 18.07.2012. Luettu 20.02.2018.  
<https://www.forbes.com/sites/monteburke/2012/07/18/five-Guys-burgers-americas-fastest-growing-restaurant-chain/#7c26ff1166d0>

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Donath, B. 2004. Mastering global markets. Strategies for today's trade globalist. Yhdysvallat: Thomson, South-Western.

Eddy, M. 2016. Germany Gleeefully Leads List of World's Top Recyclers. New York Times –lehden verkkojulkaisu 28.10.2016. Luettu 14.12.2017.  
<https://www.nytimes.com/2016/11/28/world/what-in-the-world/germany-gleefully-leads-list-of-worlds-top-recyclers.html>

Ekholm, D. 2016. Tehokkuus on pelkkä myytti - Saksa on internetin kehitysmaa. Yleisradion verkkojulkaisu 16.05.2016. Luettu 19.12.2017.  
<https://yle.fi/uutiset/3-8883061>

Euroopan unionin komissio. 2012. Germany, a world leader in technology, engineering and innovation. Euroopan komission verkkojulkaisu 26.09.2012. Luettu 14.12.2017.  
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/germany-world-leader-technology-engineering-and-innovation>

Eurostat. 2017. Agricultural production – animals. Euroopan unionin tilastotietoa eläin- tuotannosta. Luettu 13.02.2018.  
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agricultural\\_production\\_-\\_animals](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agricultural_production_-_animals)

Eurostat. 2015. Meat production statistics. Euroopan unionin tilastotietoa lihatuotannosta. Luettu 14.03.2018.  
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Meat\\_production\\_statistics#Further\\_Eurostat\\_information](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Meat_production_statistics#Further_Eurostat_information)

Facebook. N.d.a. Five Guys Deutschland. Five Guys yrityksen Saksan Facebook-sivuston tarjoama tieto yrityksen arvosteluista. Luettu 28.04.2018.  
<https://de-de.facebook.com/FiveGuysDE/>

Facebook. N.d.b. Peter Pane Schlump Hamburg Burger Grill & Bar. Peter Pane yrityksen Schäferkampsallee 1 Hampuri osoitteessa sijaitsevan ravintolan Facebook-sivuston tarjoama tieto ravintolan arvosteluista. Luettu 28.04.2018.  
<https://de-de.facebook.com/Peter.Pane.Schlump/>

Facebook. N.d.c. FOOD BROTHER. FOOD BROTHER yrityksen Dortmundissa sijaitsevan ravintolan Facebook-sivuston tarjoama tieto ravintolan arvosteluista. Luettu 28.04.2018.

<https://www.facebook.com/foodbrother.dortmund/>

Facebook. N.d.d. Pommes Freunde Frankfurt. Pommes Freunde yrityksen Frankfurtin Myzeil ostoskeskuksessa sijainneen ravintolan Facebook-sivuston tarjoama tieto ravintolan arvosteluista. Luettu 29.04.2018.

<https://www.facebook.com/pommesfreunde.frankfurt/>

Feld & Stall. 2017. Rinderzucht in Deutschland – Der Blick in die Zukunft (Teil II). Maataloustoiminnan konsultointipalvelun julkaisu 28.01.2017. Luettu 22.03.2018.

<https://feldundstall.de/tiergesundheit/rinderzucht-in-deutschland-der-blick-in-die-zukunft-teil-ii/>

Finder. N.d. Friends & Brgrs Pietarsaari. Yksityinen yritystietoja tarjoava lähde. Luettu 20.09.2017.

<https://www.finder.fi/Hampurilaisravintolat/Friends+%26+Brgrs+Pietarsaari/Pietarsaari/yhteystiedot/2857586>

Five Guys. N.d.a. Five Guys yrityksen Yhdysvaltojen verkkosivuston tarjoamat tiedot. Luettu 18.03.2018.

<http://www.fiveGuys.com/>

Five Guys. N.d.b. Five Guys yrityksen Saksan verkkosivuston tarjoamat tiedot. Luettu 18.03.2018.

<https://www.fiveGuys.de/>

FOOD BROTHER. N.d. FOOD BROTHER yrityksen verkkosivuston tarjoamat tiedot. Luettu 22.03.2018.

[www.foodbrother.com](http://www.foodbrother.com)

Food by country. N.d. Germany. Yksityisen palveluntarjoajan verkkosivusto. Luettu 14.03.2018.

<http://www.foodbycountry.com/Germany-to-Japan/Germany.html>

Friend, E. 2015. Fast Casual in International Markets: Where's the Opportunity? Euro-monitor palvelussa oleva blogikirjoitus 22.05.2015. Luettu 30.11.2017.

<https://blog.euromonitor.com/2015/05/fast-casual-in-international-markets-wheres-the-opportunity.html>

Friends & Brgrs. N.d. Friends & Brgrs yrityksen verkkosivuston tarjoamat tiedot. Luettu 15.06.2017.

[www.friendsandbrgrs.com](http://www.friendsandbrgrs.com)

Gaida, L. 2018. Koalitionsvertrag der Großen Koalition: Die wichtigsten Punkte. Focus-lehden verkkojulkaisu 12.03.2018. Luettu 15.02.2018.

[https://www.focus.de/politik/deutschland/koalitionsvertrag-der-grossen-koalition-die-wichtigsten-punkte\\_id\\_8433304.html](https://www.focus.de/politik/deutschland/koalitionsvertrag-der-grossen-koalition-die-wichtigsten-punkte_id_8433304.html)

Germany Trade & Invest. 2016/2017. The Food & Beverage Industry in Germany. Saksan valtion taloudellisen kehitysyksikön toimialakatsaus. Luettu 19.10.2017.

<https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf?v=7>

Google. N.d.a. Five Guys Essen. Google-hakukoneen antamat ravintola-arviot Five Guys Limbecker Platz 1A Essen osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018. [https://www.google.fi/search?ei=7ZzlWp-kFar-6AS174HQDA&q=Five+Guys+Essen&oq=Five+Guys+Essen&gs\\_l=psy-ab.3..35i39k1j0i203k114.1339.1562.0.1965.2.2.0.0.0.101.194.1j1.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.1.92....0.OexXyWaljJE](https://www.google.fi/search?ei=7ZzlWp-kFar-6AS174HQDA&q=Five+Guys+Essen&oq=Five+Guys+Essen&gs_l=psy-ab.3..35i39k1j0i203k114.1339.1562.0.1965.2.2.0.0.0.101.194.1j1.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.1.92....0.OexXyWaljJE)

Google. N.d.b Five Guys Frankfurt. Google-hakukoneen antamat ravintola-arviot Five Guys Zeil 127 Frankfurt osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018. [https://www.google.fi/search?ei=bpzIWtS0IYSC6ATe\\_4zwBw&q=Five+Guys+Frankfurt&oq=Five+Guys+Frankfurt&gs\\_l=psy-ab.3..35i39k112j0i203k116j0i8i30k1j0i30k1.2699.5235.0.5849.4.4.0.0.0.113.396.2j2.4.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.4.391...0i13k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1.0.iw\\_Fsj14HeM](https://www.google.fi/search?ei=bpzIWtS0IYSC6ATe_4zwBw&q=Five+Guys+Frankfurt&oq=Five+Guys+Frankfurt&gs_l=psy-ab.3..35i39k112j0i203k116j0i8i30k1j0i30k1.2699.5235.0.5849.4.4.0.0.0.113.396.2j2.4.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.4.391...0i13k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1.0.iw_Fsj14HeM)

Google. N.d.c. Peter Pane Schäferkampsallee. Google hakukoneen antamat ravintola-arviot Peter Pane Schäferkampsallee 1 Hampuri osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018. <https://www.google.fi/search?q=peter+pane+sch%C3%A4ferkampsallee&oq=peter+pane+sch%C3%A4&aqs=chrome.3.69i57j35i39j0l4.8118j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Google. N.d.d. FOOD BROTHER Dortmund. Google-hakukoneen antamat ravintola-arviot FOOD BROTHER Gerberstraße 1 Dortmund osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018. [https://www.google.fi/search?ei=XprlWuCIOan-6ASasKa4DA&q=FOOD+BROTHER+dortmund&oq=FOOD+BROTHER+dortmund&gs\\_l=psy-ab.3..35i39k1j0i203k112j0i22i30k117.5298.6375.0.6482.9.9.0.0.0.142.782.7j1.8.0....0..1c.1.64.psy-ab..1.8.780...0i22i10i30k1.0.\\_INMGjjH2wM](https://www.google.fi/search?ei=XprlWuCIOan-6ASasKa4DA&q=FOOD+BROTHER+dortmund&oq=FOOD+BROTHER+dortmund&gs_l=psy-ab.3..35i39k1j0i203k112j0i22i30k117.5298.6375.0.6482.9.9.0.0.0.142.782.7j1.8.0....0..1c.1.64.psy-ab..1.8.780...0i22i10i30k1.0._INMGjjH2wM)

Google. N.d.e. Pommes Freunde Frankfurt. Google-hakukoneen antamat ravintola-arviot Pommes Freunde Myzeil kauppakeskuksessa Frankfurtissa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018. [https://www.google.fi/search?ei=O5vIWuzAN6jb6QTR56CgBQ&q=pommes+freunde+Frankfurt&oq=pommes+freunde+Frankfurt&gs\\_l=psy-ab.12..35i39k1.42929.43210.0.44609.2.2.0.0.0.101.187.1j1.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.2.185...0i19k1.0.8naWsd84jAM](https://www.google.fi/search?ei=O5vIWuzAN6jb6QTR56CgBQ&q=pommes+freunde+Frankfurt&oq=pommes+freunde+Frankfurt&gs_l=psy-ab.12..35i39k1.42929.43210.0.44609.2.2.0.0.0.101.187.1j1.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.2.185...0i19k1.0.8naWsd84jAM)

Grassl, T. 2016. In diesen deutschen Städten verdienen Arbeitnehmer am meisten. Focus-lehden verkkojulkaisu 18.10.2016. Luettu 18.10.2017. [https://www.focus.de/finanzen/karriere/gehaltsreport-in-diesen-deutschen-staedten-verdienen-arbeitnehmer-am-meisten\\_id\\_6082198.html](https://www.focus.de/finanzen/karriere/gehaltsreport-in-diesen-deutschen-staedten-verdienen-arbeitnehmer-am-meisten_id_6082198.html)

Invesdor. 2016. Osallistu Friends & Brgrsin kansainväliseen kasvuun. Yksityisen rahoituspalvelun Pitch-osio Friends & Brgrsin osakeannin tiedoista. Luettu 01.06.2017. <https://www.invesdor.com/fi/pitches/745>

Johnson, G, Whittington, R, Scholes, K. 2011. Exploring strategy. Viitattu 20.01.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://tamk.finna.fi/>, Dawsonera-verkkoportaali. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.
- Karsten, T., Katajamäki, P., Stuckert, P. & Keltto, T. 2015. Kuinka Saksan markkinoille? - Doing business in Germany. Finpron, Osborne Clarken ja CPS Consultingin yhdessä tuottama opas etabloitumisesta Saksan markkinoille. Luettu 20.10.2017.  
[http://www.nordicatravel.net/uploads/2/4/6/0/24603228/saksan\\_markkinoille\\_-\\_ebook.pdf](http://www.nordicatravel.net/uploads/2/4/6/0/24603228/saksan_markkinoille_-_ebook.pdf)
- Kauppalehti. 2016. Uuvuttavat työviikot, ei lisää - maailmalla työtä tehdään kirjavilla ehdoilla. Kauppalehden verkkojulkaisu 03.06.2016. Luettu 18.12.2017.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/maailmalla-tyota-tehdaan-kirjavilla-ehdoilla-ja-ajoilla/eAq96jZ3>
- Kuittinen, T. 2018. Saksan metalliliitto IG Metall neuvotteli 4,3 prosentin palkankorotukset. Kauppalehden verkkojulkaisu 06.02.2018. Luettu 14.02.2018.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/F4j8FXmz>
- Lahti, A. 2015a. Saksan innovaatiojärjestelmä on maailman vahvin. Keskuskauppakamarin verkkojulkaisu 29.04.2015. Luettu 16.01.2018.  
<https://kauppakamari.fi/2015/04/07/saksan-innovaatiojarjestelma-on-maailman-vahvin/>
- Lahti, A. 2015b. Suomen talouden ongelmat ovat ratkaistavissa Saksan-mallilla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun verkkojulkaisu 18.03.2018. Luettu 13.12.2017.  
<http://biz.aalto.fi/fi/current/news/2015-03-18-002/>
- Nurminen, T. 2017a. Talouselämä odottaa Saksaan riitojen repimää vaalikautta. Kauppalehden verkkojulkaisu 26.09.2017. Luettu 15.02.2018.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/talouselama-odottaa-saksaan-riitojen-repimaa-vaalikautta/NLqbgvXQ>
- Nurminen, T. 2017b. Saksan talouden nousukiito jatkuu, työpaikkoja ennätysmäärä. Kauppalehden verkkojulkaisu 14.06.2017. Luettu 27.09.2017.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/saksan-talouden-nousukiito-jatkuu--tyopaikkoja-ennatysmaara/CC5cNKpE>
- Parviainen, A. 2017. Korkojen nousu hämöttää – kokosimme yhteen keskeiset asuntovelallisen suojautumiskeinot. Yleisradion verkkojulkaisu 21.09.2017. Luettu 30.09.2017.  
<https://yle.fi/uutiset/3-9844381>
- Jaskari, M-M. 2014. Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa. Video. Katsottu 30.09.2017.  
<https://youtu.be/xO SoexOhH8>
- Peter Pane. N.d. Peter Pane –yrityksen verkkosivuston tarjoamat tiedot. Luettu 22.03.2018.  
[www.peterpane.de](http://www.peterpane.de)

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.

Pommes Freunde. N.d. Pommes Freunde yrityksen verkkosivuston tarjoamat tiedot. Luettu 22.03.2018.

[www.pommesfreunde.de](http://www.pommesfreunde.de)

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari. N.d. Saksa: Saksan teollisuus. Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin osio Saksan teollisuudesta. Luettu 16.01.2018.

<https://www.dfhk.fi/fi/tietopankki/saksa/>

Salford Business School. 2014. Business etiquette. Salford Business Schoolin ylläpitämä ilmaisia businesskulttuuri oppaita tarjoava verkkosivusto. Luettu 15.10.2017.

<http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-etiquette-in-germany/>

Saksan hallitus. N.d. Lebensmittel in Deutschland grundsätzlich gentechnikfrei. Saksan hallituksen verkkojulkaisu. Luettu 20.03.2018.

<https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2014/06/2013-06-12-lebensmittel-in-d-weitgehend-gentechnikfrei.html>

Saksan maa- ja elinkeinoministeriö. 2017. Deutschland, wie es isst: Der BMEL-Ernährungsreport 2018. Saksan maa- ja elinkeinoministeriön verkkojulkaisu saksalaisten ruokatavoista. Luettu 15.02.2018.

[https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2018.pdf?__blob=publicationFile)

Saksan talousministeriö. 2017. Deutsches Stabilitätsprogramm: Aktualisierung 2017. Saksan talousministeriön julkaisema Saksan talouden vakauttamisohjelma 12.04.2017. Luettu 30.01.2018.

[https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren\\_Bestell-service/2017-04-stabilitaetsprogramm-2017.pdf;jsessionid=D5BD20C8BE9DD3396E876E9B4199A73E?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestell-service/2017-04-stabilitaetsprogramm-2017.pdf;jsessionid=D5BD20C8BE9DD3396E876E9B4199A73E?__blob=publicationFile&v=6)

Saksan tilastokeskus. N.d.a. Development of gross earnings. Saksan tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 17.02.2018.

<https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/EarningsLabourCosts/EarningsEarningsDifferences/Tables/LongTimeSeriesD.html>

Saksan tilastokeskus. N.d.b. Minimum wages. Saksan tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 15.02.2018.

<https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/EarningsLabourCosts/MinimumWages/MinimumWages.html>

Saksan tilastokeskus. N.d.c. Consumption expenditure – Germany. Saksan tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 09.10.2017.

[https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/Tables/PrivateConsumption\\_D.html](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/Tables/PrivateConsumption_D.html)

Saksan tilastokeskus. 2016a. Datenreport 2016: Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Saksan tilastokeskuksen raportti saksan sosiaalisesta kehityksestä vuonna 2016. Luettu 17.02.2018.

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile)

Saksan tilastokeskus. 2016b. Werte und Einstellungen: Auszug aus dem Datenreport 2016. Saksan tilastokeskuksen verkkojulkaisu saksalaisten arvoista ja asenteista vuonna 2016. Luettu 17.10.2017.

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile)

Saksan osavaltioiden tilastokeskukset. 2015. Gebiet und Bevölkerung – Fläche und Bevölkerung. Saksan osavaltioiden yhteinen verkkotietokanta. Luettu 22.02.2018.

[https://www.statistik-bw.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrta1.asp](https://www.statistik-bw.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrta1.asp)

Saksan ulkomaanviraston yhteistyökumppani. 2017. The new food trends. Saksan ulkomaanviraston yhteistyökumppanin verkkojulkaisu 19.01.2017. Luettu 01.03.2018.

<https://www.deutschland.de/en/topic/life/lifestyle-cuisine/the-new-food-trends>

Schnitzler, M. 2016. Food Brother: Junges Unternehmen expandiert. Der Westen uutispalvelun verkkojulkaisu 10.09.2016. Luettu 22.03.2018.

<https://www.derwesten.de/staedte/dortmund/food-brother-junges-unternehmen-expandiert-id12180789.html>

Sekki, A. 2016. 2020 – luvun kilpailutekijät. Kauppalehden Menesty yrittäjänä -osion blogikirjoitus 27.04.2016. Luettu 15.01.2018.

<https://blog.kauppalehti.fi/menesty-yrittajana/2020-luvun-kilpailutekijat>

Semkina, S. 2011. Suomessa puolet jätteistä päättyy kaatopaikalle - Saksassa ei yhtään. Tekniikka & Talous lehden verkkojulkaisu 09.03.2011. Luettu 15.02.2018.

<https://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2011-03-09/Suomessa-puolet-jatteista-paetty-kaatopaikalle---Saksassa-ei-yhtaan-3300476.html>

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Spiegel. 2017. Bundestagswahl 2017. Spiegel-lehden verkkojulkaisu 13.10.2017. Luettu 05.02.2018.

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestagswahl-2017-alle-ergebnisse-im-ueberblick-a-1167247.html>

Statista. 2018a. Anteil der Unternehmen mit Internetzugang in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2017. Yksityisen tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 13.01.2018.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151763/umfrage/anteil-der-unternehmen-mit-internetzugang-in-deutschland/>

Statista. 2018b. Revenue of restaurant and mobile food services (NACE Rev. 2 I5610) in Germany from 2008 to 2020 (in million U.S. dollars). Yksityisen tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 20.02.2018.

<https://www.statista.com/forecasts/392105/germany-restaurant-and-mobile-food-services-revenue-forecast-nace-i5610>

Suomen tilastokeskus. 2011. Ajankäytön muutokset. Suomen tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 13.03.2018.

[https://www.stat.fi/til/akay/2009/02/akay\\_2009\\_02\\_2011-02-17\\_kat\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/akay/2009/02/akay_2009_02_2011-02-17_kat_002_fi.html)

Suomen tilastokeskus. 2016. Internet yrityksissä. Suomen tilastokeskuksen verkkotietokanta. Luettu 15.01.2018.

[https://www.stat.fi/til/icte/2016/icte\\_2016\\_2016-11-30\\_kat\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/icte/2016/icte_2016_2016-11-30_kat_002_fi.html)

Suomi.fi. 2017. Kohdemarkkinoiden valitseminen. Suomen valtion tarjoamaa tietoa kohdemarkkinavalinnasta. Luettu 15.01.2018.

<https://www.suomi.fi/yritykselle/kasvu-ja-kansainvalistyminen/kansainvalinen-toiminta/opas/kansainvalistymisen-suunnittelu/kohdemarkkinoiden-valitseminen>

Tripadvisor. N.d.a. Five Guys Essen. Tripadvisor palvelun antamat ravintola-arviot Five Guys Zeil 127 Frankfurt osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018.

[https://www.tripadvisor.fi/Restaurant\\_Review-g187375-d13329866-Reviews-Five\\_Guys-Essen\\_North\\_Rhine\\_Westphalia.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g187375-d13329866-Reviews-Five_Guys-Essen_North_Rhine_Westphalia.html)

Tripadvisor. N.d.b. Five Guys Frankfurt. Tripadvisor palvelun antamat ravintola-arviot Five Guys Zeil 127 Frankfurt osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018.

[https://www.tripadvisor.fi/Restaurant\\_Review-g187337-d13195780-Reviews-Five\\_Guys-Frankfurt\\_Hesse.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g187337-d13195780-Reviews-Five_Guys-Frankfurt_Hesse.html)

Tripadvisor. N.d.c. Peter Pane Schäferkampsallee. Tripadvisor palvelun antamat ravintola-arviot Peter Pane Schäferkampsallee 1 Hampuri osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018.

[https://www.tripadvisor.fi/Restaurant\\_Review-g187331-d6672774-Reviews-Peter\\_Pane-Hamburg.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g187331-d6672774-Reviews-Peter_Pane-Hamburg.html)

Tripadvisor. N.d.d. Food Brother Dortmund. Tripadvisor palvelun antamat ravintola-arviot Food Brother Gerberstraße 1 Dortmund osoitteessa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018.

[https://www.tripadvisor.fi/Restaurant\\_Review-g187372-d8436647-Reviews-Food\\_Brother\\_Chapter\\_1-Dortmund\\_North\\_Rhine\\_Westphalia.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g187372-d8436647-Reviews-Food_Brother_Chapter_1-Dortmund_North_Rhine_Westphalia.html)

Tripadvisor. N.d.e. Pommes Freunde Frankfurt. Tripadvisor palvelun antamat ravintola-arviot Pommes Freunde Myzeil kauppakeskuksessa Frankfurtissa sijaitsevalle ravintolalle. Luettu 29.04.2018.

[https://www.tripadvisor.com/Restaurant\\_Review-g187337-d10078057-Reviews-Pommes\\_Freunde\\_Frankfurt-Frankfurt\\_Hesse.html](https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g187337-d10078057-Reviews-Pommes_Freunde_Frankfurt-Frankfurt_Hesse.html)

Tuormaa, J. 2016. Saksassa leimahti kova kiista kaupan aukioloista – ostoksille haluttaisiin myös sunnuntaisin. Taloussanomien verkkojulkaisu 17.12.2016. Luettu 06.03.2018.

<https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000005009545.html>

Vaarnas, M Virtanen, J, Hirvensalo I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla : markkinatieto kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Multikustannus.

Virtanen, M. Saksan demarit lähdössä hallitukseen - ehtona EU:n talousliiton syventäminen. Talouselämä lehden verkkojulkaisu 01.12.2017. Luettu 15.12.2017.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/saksan-demarit-lahdossa-hallitukseen-ehtona-eun-taloussliiton-syventaminen/a083e4af-28d9-3c99-9aa2-9ec0132f1bca>

Vitzthum, T. 2016. Es wird Sie überraschen, was alles als „Regio“ durchgeht. Welt – lehden verkkojulkaisu 21.02.2016. Luettu 27.11.2017.



<https://www.welt.de/politik/deutschland/article152460541/Es-wird-Sie-ueberraschen-was-alles-als-Regio-durchgeht.html>

Werthmann, A. Concepts of the German Culture: Perception - Values, Beliefs and Attitudes. 27.04.2011. Blogspot. Luettu 14.03.2018.

<http://germanconcepts.blogspot.fi/2011/04/perception-values-beliefs-and-attitudes.html>

Zimmermann, K, A. 2018. German Culture: Facts, Customs and Traditions. Live Science uutispalvelun osio saksalaisesta kulttuurista 08.03.2018. Luettu 19.03.2018.

<https://www.livescience.com/44007-german-culture.html>

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

**LIITTEET**

1. Kyselytutkimuksen kysymykset.

1. Geschlecht:

- Männlich (man)
- Weiblich (woman)

2. Wie alt sind Sie?

(How old are you?)

3. Wählen Sie zwei von den folgenden Kriterien, die Sie am meisten bei der Auswahl eines Restaurants beeinflussen.

(Choose two criteria of the following which affects you the most when choosing a restaurant)

- der Preis (Price)
- die vorherigen Erfahrungen (Previous experience)
- die Empfehlungen (Recommendations)
- die Größe der Portion (Size of dish)
- die Lage (Location)
- die Atmosphäre (Atmosphere)
- Sonstiges

4. Wenn Sie auf die vorherige Frage "sonstiges" geantwortet haben, schreiben Sie bitte hier eine alternative Antwort.

If you answered to the previous question "sonstiges", please write here an alternative answer

5. Wie oft essen Sie in einem Restaurant?

(How often do you eat in a restaurant?)

- 0-1 Mal pro Woche (0-1 time per week)
- 2-3 Mal pro Woche (2-3 times per week)
- 4-5 Mal pro Woche (4-5 times per week)
- mehr als 5 Mal pro Woche (6 or more times per week)

6. Wieviel Geld geben Sie ungefähr aus, wenn Sie in einem Restaurant essen gehen?

(How much money do you approximately spend when you eat in a restaurant?)

- 6-8€
- 8-10€
- 10-12€
- 12-14€
- 14-16€
- 16€+

7. Haben Sie einer der folgenden speziellen Diäten?

(Do you have one of these following special diets?)

- Ich bin ein Veganer oder Vegetarier (I am a vegan or vegetarian)
- Ich esse kein rotes Fleisch (I don't eat red meat)
- Ich habe eine glutenfreie Diät (I have a gluten-free diet)
- Wenn ich Fleisch esse, esse ich nur Halāl-Fleisch (If I eat meat, I only eat Halāl-meat)
- Keine der obigen Aussagen trifft auf mich zu  
(None of the above apply to me)

8. Was halten Sie von einem Restaurant, das sich selbst als "fresh&casual" bezeichnet?

(What do you think about a restaurant that advertises itself as "fresh casual"?)

- Attraktiv (Attractive)
- nicht attraktiv (Not attractive)
- Ich weiß es nicht (I don't know)

9. Würden Sie 10-20% mehr für Ihr Essen bezahlen, wenn Sie wissen, dass die Zutaten von guter Qualität und selbst gemacht sind und in der Nähe produziert werden? (Would you be willing to pay 10-20% more of your meal if you know that the ingredients have high quality, are self-made and produced near by?)

10. In welchem der folgenden Restaurants würden Sie am liebsten essen gehen? ( Bitte auswählen nur ein option)

(Which one of the following would you rather eat in (You can only choose one)

American corner

Avo & Cado

Burger 2 you

Buffalo Beef Burger

Burger King

Cheesy

Food Brother

Freshwraps

Grill Store

Jimmy Jimsen

KFC

McDonald's

Nordsee

Roasters Dortmund

Vapiano

Vegansky

Sonstiges

11. Wenn du auf die vorherige Frage "sonstiges" geantwortet hast, schreib bitte hier eine alternative Antwort

(If you answered to the previous question "sonstiges", please write here an alternative answer)

12. Bitte schreiben Sie Ihre E-Mail, wenn Sie an unserem Geschenkgutschein teilnehmen möchten

(Please write your email if you wish to participate for our gift voucher)