

## **Elämysten tuottaminen**

**Frans & les Femmes**

Emmi Harju

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ruoka- ja ravintolapalvelut

Tekijä(t) Harju, Emmi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 14.11.2016
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi <b>Elämysten tuottaminen</b> Frans & les Femmes		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Nuijanmaa, Susanna		
Toimeksiantaja(t) Fransmanni Jyväskylä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää, miten uudistunut Frans &amp; les Femmes-konsepti voisi tuottaa ravintolaelämyksiä. Toimeksiantajana toimi Fransmanni Jyväskylä. Työn tuloksia käytetään konseptin kehittämiseen ja henkilöstön kouluttamiseen.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin asiakashaastatteluilla ja benchmarking-menetelmällä kesällä 2016. Asiakashaastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä, ja ne toteutettiin ryhmähaastatteluina kolmessa ryhmässä. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tuloksien analysointia varten. Tuloksista etsittiin ravintolaelämyksiin vaikuttavia tekijöitä ja mitkä asiat vaikuttavat muistettavaan ravintolakemukseen. Benchmarkkausta varten laadittiin tutkimuslomake, jota käytettiin jokaisessa yksikössä samassa muodossa. Benchmarkkauksella tutkittiin kolmea uudistunutta Fransmannin yksikköä. Tulokset analysoitiin manuaalisesti ja niistä etsittiin asiakasprosessin onnistumista ja elämyksen elementtien toteutumista palveluprosessin jokaisessa vaiheessa.</p> <p>Uudistuneessa Frans &amp; les Femmes-konseptissa elämyksen tuottaminen toteutui osittain. Palvelu oli teknisesti onnistunutta jokaisessa yksikössä, mutta elämyksen elementit jäivät vaillinaisiksi. Palvelun laatu ja sen ylläpitäminen ovat tärkeimpiä kehitysehdotuksia uudelle konseptille. Myös henkilökunnan sitoutuminen ja työmotivaatio ovat kehityskohteita elämyksien syntymisen kannalta.</p> <p>Tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai paljon uutta tietoa elämyksien syntymisestä. Niiden avulla uudistunut konsepti voi kehittää Frans &amp; les Femmes-yksiköiden toimintaa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )  elämys, elämyksellisyys, asiakaspolku, palvelupolku, johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Harju, Emmi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 14.11.2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: Yes
Title of publication <b>Creating experiences</b> Case: Frans & les Femmes		
Degree programme Degree Programme in Services Management		
Supervisor(s) Nuijanmaa, Susanna		
Assigned by Fransmanni Jyväskylä		
Abstract  <p>The purpose of the thesis was to find out how the new concept of Frans &amp; les Femmes could create experiences for customers. The thesis was commissioned by Fransmanni Jyväskylä. The results of thesis will be used for improving the new concept and training the employees.</p> <p>A qualitative research approach was used. Data was collected by interviewing customers and using benchmarking techniques in the summer of 2016. Seven people took part in the interviews which were executed as group interviews in three parts. The interviews were recorded and transcribed for the analysis. Factors affecting restaurant experiences, and the factors affecting a memorable restaurant experience were studied A form was created for the benchmarking and it was used in every benchmarked restaurant. Benchmarking was used to examine three new Fransmanni units. The results were analyzed manually to find the success factors of the customer process, and to find the realization of elements of experiences in every step of the service process.</p> <p>Producing the experiences was partly successful in the new Frans &amp; les Femmes concept. The service was technically successful in every unit but the elements of experiences were incomplete. The main improvement ideas for the new concept were the quality of service and maintaining it. In addition, commitment of the employees and their work motivation were development targets as to creating experiences.</p> <p>The study was successful and the commissioner acquired a lot of new information about creating experiences. This information will help the commissioner to improve the new concept.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  experience, customer path, service path, management		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Frans &amp; les Femmes -konsepti.....</b>	<b>4</b>
	2.1 Sokos Hotel, hotellin arvot ja pelisäännöt.....	5
	2.3 Ravintola Fransmanni .....	7
	2.4 Liikeidean kilpailukeinot .....	8
	2.5 Palveluprosessi.....	9
	2.6 Uudistunut Fransmanni – Frans & les Femmes Bistro.....	12
<b>3</b>	<b>Elämys ja sen määritelmä .....</b>	<b>14</b>
	3.1 Elämyksellisyyden elementit ja kokemuksen tasot .....	16
	3.2 Elämyskolmio-malli .....	20
	3.3 Teatterimalli ja draamankaari.....	22
<b>4</b>	<b>Asiakkaan palvelupolku ravintolassa.....</b>	<b>25</b>
	4.1 Asiakaspolku .....	27
	4.2 Asiakaskokemus .....	29
<b>5</b>	<b>Johtaminen ravintola-alalla .....</b>	<b>31</b>
	5.1 Päivittäisjohtaminen .....	31
	5.2 Laatu- ja arvojohtaminen.....	32
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>34</b>
	6.1 Ryhmähaastattelun toteuttaminen .....	35
	6.2 Benchmarking-tutkimuksen toteuttaminen .....	36
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen tulokset ja analysointi .....</b>	<b>37</b>
	7.1 Ryhmähaastattelun tulokset.....	37
	7.2 Benchmarkkauksen tulokset.....	41
	7.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	43
<b>8</b>	<b>Kehitysehdotukset.....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>47</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>51</b>

<b>Liitteet</b> .....	<b>54</b>
Liite 1. Benchmarking-tutkimuslomake – Frans & les Femmes .....	54
Liite 2. Asiakashaastattelun haastattelukaavio .....	56
Liite 3. Haastattelurunko Fransmannin ketjupäällikölle.....	57

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Kokemuksen rakentuminen elementeistään elämys ja merkitys. ....	16
Kuvio 2. Elämyskolmio.....	20
Kuvio 3. Elämyksen osa-alueet.....	21
Kuvio 4. Palvelun teatterimalli. ....	22
Kuvio 5. Draaman kaari. ....	23
Kuvio 6. Palvelupolun palvelutuokiot.....	26
Kuvio 7. Palvelutuokion kontaktipisteet.....	28
Kuvio 8. Arvon muodostamisen pyramidi.....	30

# 1 Johdanto

Elämyksen tuottaminen on kasvava ilmiö, josta myöskin puhutaan todella paljon lehdistössä ja sosiaalisessa mediassa. Aikaisemmin ravintolat ovat pystyneet kilpailemaan keskenään ruoan laadulla, mutta enää sitä ei voidakaan laskea ainoaksi kilpailutekijäksi. Laadun mukana entistä tärkeämmiksi kilpailutekijöiksi ravintoloissa ovat nousseet palvelun laatu, sisustus eli miljöö, mahdollinen teemallisuus sekä sisustuksen yhtenäisyys ruokalistan ja fyysisten puitteiden kanssa.

Ravintoloiden tärkeimpinä tavoitteina on tuottaa asiakkailleen miellyttäviä ravintolakokemuksia, joissa kohtaavat hyvä palvelu, korkeatasoinen ruoka ja juoma. Ravintola-ala on yksi tiukimmin kilpailtu ala, joten ravintoloiden tulee keskittyä siihen, miten eroaa kilpailevista yrityksistä. Niiden täytyy pysyä muuttuvissa trendeissä mukana ja muokata toimintaansa sen mukaisesti.

Fransmannin konseptin uudistuminen toi ainutlaatuisen mahdollisuuden toteuttaa opinnäytetyö. Tämä uudistus on Fransmannin historian suurin, ja uudistus tehdään ravintolan sisustusta ja ruokalistaa myöten. Uudistus on todella tärkeä konseptin tulevaisuudelle, jotta Fransmanni pysyy mukana ravintola-alan markkinoilla. Fransmannit sijaitsevat isoissa kaupungeissa isojen hotellien yhteydessä, joten on tärkeää, että asiakkaille on tarjolla hotellin välittömässä läheisyydessä mielenkiintoisia ravintoloita, joissa syödä. Uudistuneessa konseptissa tavoitteena on tuottaa elämyksiä asiakkaille ainutlaatuisella palvelulla ja laadukkaalla ruoalla. Tämä opinnäytetyö toteutettiin, jotta saataisiin ajankohtaista tietoa elämyksellisyyden toteutumisesta uudistuneessa konseptissa. Sen tavoitteena on selvittää, tuottaako uudistunut konsepti asiakkailleen ikimuistoisia kokemuksia ja sitä kautta ainutlaatuisia elämyksiä.

Tutkimusongelmana on ” Miten uudistuneessa Fransmannin konseptissa voidaan tuottaa asiakkaille elämyksiä?” Lisäksi opinnäytetyössä vastataan tutkimuskysymyksen: ” Miten elämyksien tuottaminen toteutuu uudistuneessa Fransmannin konseptissa?”. Näin saadaan tärkeää tietoa uudistuneelle Fran & les Femmes-konseptille. Toimeksiantaja saa tietoa siitä, kuinka hyvin uusi konsepti on toteutunut ja miten tu-

lisi toimia jatkossa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan elämyksellisyyttä ja sen eri elementtejä monessa eri muodossa. Tietoperustassa kerrotaan, miten elämys määritellään ja mitä eri elementtejä siihen sisältyy. Lisäksi kerrotaan elämyksellisyyden teorioista. Näitä elementtejä, sekä teorioita on käytetty toteutetuissa tutkimuksissa, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon uutta hyödyllistä tietoa uudistuneesta konseptista. Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää omaa tietoa elämyksestä ja sen vaikutuksesta ravintolatoimintaan sekä kasvattaa tietoa siitä, mitä kaikkea ravintolalta vaaditaan, jotta ainutlaatuiset ravintolaelämykset syntyvät. Työn tavoitteena oli myös kasvattaa omaa ammatillista osaamistani.

## **2 Frans & les Femmes -konsepti**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Jyväskylän Fransmanni. Tässä luvussa on toimeksiantajan lisäksi esitelty myös ravintolan yhteydessä toimiva hotelli, jonka toiminta ohjaa vahvasti ravintolatyöntekijöiden tekemistä ja näkyy myös elämyksellisyyden tuottamisessa. Hotellilla on omat arvot ja pelisäännöt, jotka on kerrottu jokaiselle työntekijälle, ja niiden tulee näkyä jokapäiväisessä tekemisessä jokaisella osastolla. Hotellin arvot ja pelisäännöt ohjaavat myös ravintoloiden toimintaa. Arvojen ja pelisääntöjen tavoitteena on edistää elämyksien tuottamista asiakkaille. (Sokos Hotel Alexandra, perehdytysmateriaali, 2016.)

## 2.1 Sokos Hotel, hotellin arvot ja pelisäännöt

Suomen laajin toimiva hotelliketju Sokos Hotel toimii Suomessa 31 paikkakunnalla. Hotelliketjulla on hotelleja myös Venäjällä ja Virossa. Kokonaisuudessaan tähän hotelliketjuun kuuluu 51 hotellia, joista yksi sijaitsee Virossa ja kolme Venäjän Pietarissa. Sokos Hotellit kuuluvat S-ryhmään. (Perehdytysmateriaali, Sokos Hotels Alexandra 2016.)

Sokos Hotellit on vuonna 2014 jaettu kolmeen eri tyyppiin, jotta asiakkaat voivat löytää sopivan hotellin vastaamaan heidän tarpeitaan. Hotellityypit ovat Original by Sokos Hotels, Solo by Sokos Hotels ja Break by Sokos Hotels. Original by Sokos Hotels on hotellityyppi, joka pohjautuu ja mukautuu tyyppilliseen suomalaiseen tyyliin, joka on helposti saatavilla ja jossa asiakkaan on helppo olla. Tunnelma hotellissa on rento ja aito aina perinteitä kunnioittaen. Jos asiakas etsii arjen keskelle luksusta ja perinteistä poikkeavaa, hänen kannattaa suunnata Solo by Sokos Hotelliin. Siellä asiakas kohtaa tyylikkään ja nykyaikaisen sisustuksen, joka jatkuu aina huoneisiin asti. Sisustus on huoliteltu viimeiseen asti. Break by Sokos Hotels on oikea valinta niille, jotka haluavat rentoutua aktiivisen loman yhteydessä. Siksi nämä hotellit sijaitsevatkin isojen lomakohteiden yhteydessä, esimerkiksi Levillä. (Perehdytysmateriaali, Sokos Hotels Alexandra 2016.)

Kaikissa Suomen Original By Sokos Hotelleissa on yhteiset arvot ja pelisäännöt, jotka ohjaavat jokapäiväisen operatiivisen johtamisen kautta työntekijöiden toimintaa aina asiakaskohtaamiseen asti. Näillä arvoilla ja pelisäännöillä pystytään mahdollistamaan jokapäiväinen asiakaskohtaamisten onnistuminen ja elämyksellisyys. (Perehdytysmateriaali, Sokos Hotels Alexandra 2016.)

Hotellin arvot koostuvat neljästä kohdasta. Ensimmäinen arvo, joka on myös yksi tärkeimmistä, on *Minulta sydämellisesti sinulle*. Tähän arvoon suurin osa työntekijöiden tekemisestä pohjautuu. Suurin merkitys on tuottaa asiakkaalle henkilökotaista arvoa sen sijaan, että tuotettaisiin asiakkaalle rahallista arvoa. Asiakasta voidaan huomioida monella tavalla, esimerkiksi kysymällä hotelliin sisäänkirjautumisen yhteydessä, onko asiakkaalla toiveita hotellihuoneen sijainnin suhteen. Toinen arvo, joka ohjaa



tehokkaasti työntekijöiden onnistumista, on *Originellisti originaali*. Tämä arvo kannustaakin jokaista työntekijää olemaan rohkeasti oma itsensä ja tuomaan omaa persoonallista tyyliään rohkeasti työskentelyssään esille. Se, että työntekijät uskaltavat olla persoonallisia ja tehdä asioita uudella tavalla, kannustaa varmasti kaikkia työntekijöitä samanlaisiin suorituksiin. (Perehdytysmateriaali, Sokos Hotels Alexandra 2016.)

Näihin asioihin pohjautuu hotellin kolmas arvo *Kehitän ja kehityn*. Jokaisen työntekijän on muistettava, että on erityisen tärkeää kehittää omaa osaamistaan ja tämän rinnalla myöskin kehittää työtään. Jos työntekijä huomaa työskennellessään jonkin uuden ja tehokkaamman tavan tehdä asioita, kertoo hän siitä myös muille. Näin työntekijä kehittää toimintaansa kertomalla uusia työmenetelmiä muille. Työntekijän on tärkeää olla itse kiinnostunut työstään ja kulkea työpaikallaan korvat ja silmät auki, jotta uusia asioita voi huomata ja sitä kautta kehittää itseään. Neljäs arvo, *Vastuu on minun*, korostaa työntekijän vastuuntuntoista toimintaa. Jos työntekijä tekee virheen, hän kantaa siitä vastuun, kertoo siitä rehellisesti ja korjaa sen. Enää ei siis niin sanotusti siirretä virhettä eteenpäin ja kerrota, että joku teki sen. Tällä pyritään myös kehittämään työntekijän omaa osaamista, jotta virheistä opitaan. Virheen kautta oppii tekemään asioita oikein. Täytyy myös muistaa, että virheistä ja palautteesta ei kannata pahoittaa mieltään. (Perehdytysmateriaali, Sokos Hotels Alexandra 2016.)

Hotellin yhteisiä pelisääntöjä tärkeä noudattaa, kuten edellä mainittuja arvojakin. Elämyksellisyyden näkökulmasta pelisääntö *Arvosta – auta ja anna palautetta* onkin yksi tärkeimmistä. Työntekijän täytyy arvostaa sekä muiden työntekijöiden osaamista, että omaa osaamistaan. Jotta työntekijöiden yhteishenki on hyvä ja hotellin arvoa *Vastuu on minun*, päästään käyttämään tehokkaasti, on tärkeää että, palautetta annetaan, oli se sitten rakentavaa tai positiivista palautetta. Ei myöskään riitä, että työntekijä antaa toiselle työntekijälle palautetta, vaan olisi erityisen tärkeää, että esimiehet osallistuisivat myös palautteen antamiseen. Lisäksi rohkaistaan myös työntekijöitä antamaan esimiehille palautetta. Jotta päästään yhdistämään mahdollisimman monta arvoa ja pelisääntöä, on tärkeää, että työntekijä muistaa työssään pelisäännön *Olemme asiakasta varten*. Original by Sokos Hotellien kuvauksissa sanotaan, että hotelliin saapuvaa asiakasta kohdeltaisiin enemmänkin kaverina

kuin asiakkaana. Käytetään asiakkaan nimeä esimerkiksi tervehtiessä tai sisään/uloskirjautumisen yhteydessä. Myös palveluprosessin aikana keskustelu voi olla rennompaa ja tuttavallisempaa. Näin yritetään saada asiakas rentoutumaan ja enemmän vieraaksi kuin asiakkaaksi. Ravintolan puolella asiakkaan nimeä on vaikeampi käyttää, mutta jos se näkyy pöytävarauksen yhteydessä, kannattaa sitä ehdottomasti käyttää. Jotta jokainen mainittu kohta näkyisi jokaisen työntekijän työskentelyssä, olisi tärkeää, että pelisäännön *Laadusta ja sovituista asioista ei tingitä* mukaan toimittaisiin jokaisella hotellin osastolla. (Perehdytysmateriaali, Sokos Hotels Alexandra 2016.)

## 2.3 Ravintola Fransmanni

Ensimmäinen Fransmanni perustettiin Raumalle vuonna 1987, eli Fransmanni on 29 vuotta vanha ravintolaketju. Tällä hetkellä Fransmanneja on kaiken kaikkiaan 14, joista 13 sijaitsee Sokos Hotellien yhteydessä. Yksi Fransmanni sijaitsee Pietarissa Sokos Hotel Olympia Garden-hotellin yhteydessä. Kaikissa Fransmanneissa onkin ketjuravintolalle tyypillisiä ominaispiirteitä: yhteinen logo, sisustus, ruoka- ja viinilistat sekä suosittava ja asiakaslähtöinen palvelutapa. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Fransmannissa välittyy tunnelmallinen ja miellyttävä kokonaisuus. Siksi se onkin loistava ravintola seurusteluun niin perheille, pariskunnille kuin kaveriporukoillekin. Ravintolassa on myös hyvä hinta-laatusuhde, jossa tuote ja palvelu kohtaavat. Fransmanniin on helppo ja mukava tulla niin hotelliasiakkaana kuin paikallisenakin asiakkaana, ja siksi se on hyvä paikka tulla pysäyttämään kiireellinen arki. Monipuolinen ja herkullinen ruokalista on tuonut Fransmannin ihmisten tietoisuuteen. Hyvätasoisen

ruoan lisäksi Fransmannissa on monipuolinen lista viinejä, jotka osataan yhdistää taitavasti ruoan kanssa ja ne muodostavat asiantuntevan palvelun kanssa korkeatasoisen kokonaisuuden. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Fransmannin palveluasenteeseen kuuluvat jokaisen uuden asiakkaan lämmin tervehtiminen, asiantunteva ja aktiivinen palvelu. Lisäksi palveluasenteeseen kuuluvat aito huolenpito ja välittäminen. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Lapsiperheet huomioidaan Fransmannin ravintoloissa hyvin. Lapsille tarjotaan ruokaa heille suunnitellulta ruokalistasta. Lisäksi lapsille tarjotaan puuhasteltavaa muun muassa tehtäväkirjoilla ja puuhapaperilla. Lapsille on myös ravintolan läheisyydessä oma leikkihuone, jossa he voivat leikkiä odotellessaan ruokaa. Palveluprosessissa huomioidaan lapset aina ensimmäisenä. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Fransmannin asiakaskunta jakautuu suurimmaksi osaksi kahteen segmenttiin: hotelli-asiakkaat ja paikalliset kaupunkilaiset. Isoin osa asiakkaista on naisia ja iältään 35 – 55-vuotiaita. Vaikka Fransmannit sijaitsevat hotellien yhteydessä, suurin asiakassegmentti on vapaa-ajan asiakkaat, jotka asuvat kaupungissa ja tulevat nautiskelemaan kiireellisen arjen keskelle. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

## 2.4 Liikeidean kilpailukeinot

Yksi Fransmannin kilpailukeinoista on, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ja hänet huomioidaan koko vierailun ajan. Tämä kilpailukeino lähtee asiakkaan hyvinvoinnista ja hänen toiveidensa kuuntelemisesta. Tällä taataan erottautuminen kilpailumarkkinoilla. Palveluprosessin aikana varmistetaan asiakkaan viihtyminen sekä ruoan maistuvuus ja asiakasta palvellaan aktiivisesti sekä asiakaslähtöisesti alusta loppuun. Lisäksi kilpailukeinoihin kuuluvat persoonallinen palvelu ja suosittelu myynti. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Kilpailuedut, joilla erotutaan kilpailijoista, ovat palvelu, elämys, osaaminen ja monipuolisuus. Palvelulla tarkoitetaan asioita, joilla asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja halutuksi. Näitä asioita ovat muun muassa palvelun elämyksellisyys ja suosittelu myynti. Myös keittiön ja salin ammattitaitoinen työskentely välittyvät asiakkaalle, mikä edistää elämyksellisyyden syntymistä. Kilpailijoista erotutaan myös henkilökohtaisella huolenpidolla, kerrotaan asiakkaille uusista tuotteista ja sillä, että osataan kertoa tuotteiden alkuperästä. Elämyksen näkökulmasta on tärkeää, että kilpailutuna otetaan huomioon keskitasoinen hinta sekä tuotteiden ja palvelun laatu. On tärkeää, että asiakas havaitsee työntekijöiden osaamisen niin palvelussa kuin ruoan ja juoman yhdistämisessä. Hinta-laatusuhteeseen kuuluu myös olennaisesti S-etukortin asiakasomistajille vaihtuvia tuotteita sekä etuja. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Jotta konsepti tuottaa kannattavaa liiketoimintaa, on tärkeää, että nämä kriittiset menestystekijät ovat ravintolassa kunnossa: myynnin johtaminen ja tuloksellinen esimiestyö, työntekijöiden osaamisen taso, paikallisen maineen rakentaminen ja vahvistaminen sekä tuotteen ja palvelun laatu. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

## 2.5 Palveluprosessi

Tässä kappaleessa esitellään Fransmannin konseptin mukaista palveluprosessi vaiheittain aina asiakkaan saapumisesta poistumiseen asti. Tämä palveluprosessi on samanlainen jokaisessa yksikössä. Uudistuneessa konseptissa palveluprosessi ei muutu. Palveluprosessin toteutuminen on tärkeää, jotta ravintolan toiminta on konseptin mukaista. Esitellyn palveluprosessin avulla yksiköiden on helpompi seurata, toteutuuko yksikössä konseptin mukainen palveluprosessi. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Ensimmäisessä vaiheessa asiakas saapuu ravintolaan. Henkilökunta tervehtii asiakasta ja toivottaa hänet tervetulleeksi. Tässä vaiheessa henkilökunta varmistaa, onko asiakkaalla varausta. Sen jälkeen asiakas ohjataan pöytään ja otetaan oikea määrä ruokalistoja. Jos asiakas saa ravintolasta paikan, joka ei ole asiakkaan vastaanottaneen työntekijän omalla työalueella, työntekijä kertoo kyseisen alueen työntekijälle uuden asiakkaan saapumisesta. Tässä vaiheessa tavoitteena on aloittaa asiakkaan palveleminen kahden minuutin kuluessa asiakkaan saapumisesta. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Seuraavaksi alkaa varsinainen palveluprosessi. Asiakkaalle ojennetaan ruokalista ja pöydässä oleva kynttilä sytytetään. Kynttilän sytyttäminen kertoo myös muulle henkilökunnalle, että kyseisessä pöydässä ollaan käyty. Asiakkaalle kerrotaan suositukset ruokalistalta nimeltä ja samalla kysytään asiakkaalta juomatilaukset, muistaen suositella juomia ruokien kanssa. Tilauksen jälkeen henkilökunta valmistelee juoman tai juomat asiakkaalle ja ne kirjataan pöytälaskuun. Tavoitteena on, että juomat saadaan asiakkaalle viiden minuutin kuluessa palvelun aloittamisesta. Tässä vaiheessa huomioidaan erityisesti lapset. Kun juomat on valmisteltu ja viety asiakkaalle, kysytään ruokailauksen ja se kirjataan eli bongataan keittiölle. Tilauksen jälkeen asiakkaalle vietään talon leipää sekä levitettä. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Alkuruoan ollessa valmis, se vietään asiakkaalle. Alkuruokien kanssa vietään useimmin myös lasten ruoat, jos niitä ei ole pyydetty keittiöltä esiin aikaisemmin. Tämän vaiheen aikana asiakkaalta kysytään, haluaisiko hän lisää juotavaa ja hänelle toivotaan hyvää ruokahalua. Kun asiakas on syönyt alkuruoan, alkuruokalautaset sekä väli- neet otetaan pois. Kun keittiöön vietään tyhjät lautaset, keittiölle kerrotaan että kyseisen pöydän pääruokia saa alkaa nostamaan eli laittamaan esille. Alku- ja pääruoan välissä asiakkaalle vietään amuse bouche eli keittiön tervehdys. Tässä yhteydessä kysytään vielä mahdollisia lisäjuomia. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Pääruoan ollessa valmis, viemme sen asiakkaalle. Tarjoillessa annoksia, ne ojennetaan asiakkaalle nimeämisen kanssa. Annosten odotusaika suositellaan olevan maksimissaan 20 minuuttia ja jos se on pidempi, kerrotaan siitä asiakkaalle silloin kun hän saapuu ravintolaan. Jos edellisen vaiheen aikana ei kysytty lisäjuomia, tehdään se viimeistään tässä vaiheessa. Asiakkaalle toivotetaan hyvää ruokahalua ja noin 2-5 mi-

nuutin kuluttua ruoan tarjoilemisesta käydään kysymässä ruoan maistuvuus. Varsinkin pihviruokien kohdalla on erittäin tärkeää varmistaa, että pihvin kypsäysaste on oikea. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Kun asiakas on syönyt pääruokansa, haetaan lautaset pois ja kysytään jälkiruoasta. Kun lautaset on viety pois, viedään asiakkaalle jälkiruokalista ja suositellaan annoksia nimeltä sekä suositellaan juomia jälkiruoan kanssa. Kun asiakas on hetken miettimisen jälkeen valinnut jälkiruoan, otetaan vastaan tilaus ja se bongataan keittiöön. Mahdolliset jälkiruokajuomat valmistellaan, jotka menevät jälkiruokien kanssa. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Asiakkaalle viedään jälkiruoat ja mahdolliset juomat samanaikaisesti. Jälkiruoka tulisi tarjoilla asiakkaalle seitsemän minuutin kuluessa tilauksesta. Kun asiakas on syönyt jälkiruoan, lautaset otetaan pois ja kysytään, haluaisivatko he jotain lisää, esimerkiksi juotavaa. Tässä vaiheessa asiakas kertoo mahdollisen juomatilauksen tai hän kertoo haluavansa laskun. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Välilasku tulostetaan asiakkaalle kassalta. Välilaskun mukana otetaan maksupäätte sekä konvehti ja lasku viedään asiakkaalle. Jos asiakas pyytää laskua muualta kuin omalta alueelta, tulee tästä kertoa sille työntekijälle, joka työskentelee kyseisellä alueella. Laskun vieminen asiakkaalle tulisi tapahtua kolmen minuutin kuluessa. Maksutapahtuma päätetään maksupäätteeseen ja toivotamme asiakkaalle mukavat illan/viikon jatkot ja toivotetaan hänet tervetulleeksi uudelleen. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

Kun asiakas poistuu pöydästä, hyvästellään asiakas ennen hänen poistumistaan ravintolasta. Kun asiakkaat ovat poistuneet, pöytä siistitään ja katetaan uusia asiakkaita varten. Pöydän siistimiseen kuuluu tyhjien lasien sekä roskien poistaminen, pöydän pyyhkiminen, uusien lasien ja ruokailuvälineiden sekä serviettien laittaminen. Tarvittaessa vaihdetaan myös pöytäliina. (Perehdytysmateriaali, Fransmanni 2016.)

## 2.6 Uudistunut Fransmanni – Frans & les Femmes Bistro

Fransmanni-ketju on toteuttamassa merkittävää ketju-uudistusta, joka on nyt rantautumassa Fransmanni-ravintoloihin. Uusi konsepti on ulkonäöllisesti täysin uudistettu ja myös ruokalistaan on tullut muutoksia. Myös nimi tulee olemaan uusi; Frans & les Femmes Bistrot.

Fransmannin ketju on ollut samanlaisella liikeidealla 27 vuotta. Vaikka liiketoiminta on ollut todella pitkään samanlaista, on sillä todella menestynyt sekä onnistunut tarina takanaan. Ketju toteutti muutama vuosi sitten pienemmän uudistuksen, jossa tehtiin enemmän pintapuolista muutosta; pöytiin tuli vaaleat pöytäliinat ja ruokalista sai uudenlaisen ulkonäön. Ruoka-annokset eivät kuitenkaan uudistuneet.

Uudistuksen taustalla vaikuttaa monta tekijää. Suurin motiivi onkin ollut se, että Fransmannin ketjussa ei ole ollut mullistavaa muutostekijää lähes 30 vuoteen. Niinpä uudistusta on lähdetty rakentamaan uuden brändin ja uuden tuotteen kautta. Jokaiselle Fransmannille tulee yksikön työntekijöiden äänestämänä oma yksilöllinen nimi (esimerkiksi Frans & Sophie). Nimen hiomisen lisäksi hiotaan uudistunutta konseptia enemmän persoonallisemmaksi ja yksilöllisemmäksi. Kuitenkin jo nimen muuttaminen yksilölliseksi jokaiselle yksikölle antaa mahdollisuuden myös yksilölliseen toimintaan. Kokonaisuudessaan Frans & les Femmes lupaa tuottaa asiakkailleen aitoutta, kokemuksia ja yksilöllisyyttä. Tämän kautta päästään kohtaamaan asiakas aidosti niin että jokainen tarjoilija pääsee toteuttamaan omaa persoonallista ja rentoa työpaansa. Kaikki se, mitä ravintolassa tehdään, tehdään laadulla. (Virtanen, 2016)

Näiden lisäksi tärkeä asia nykypäivän ravintolamaailmassa on, että hyvä tai keskinkertainen ei enää riitä. Niinpä kokemusliiketoiminta nousee keskiöön, kun aikaisemmin se on keskittynyt palveluliiketoimintaan. Enemmän siis merkitsee ravintolakäynnin kokonaisuus ja sitä kautta myös elämyksen syntyminen. Uudella konseptilla pyritään luomaan uusia näkökulmia ja tuulahduksia, jonka tarkoituksena on pitää ravintola elävämpänä. Tästä esimerkkinä syvempi ruokien raaka-aineiden tietäminen, annoksien yksityiskohtien hiominen sekä viinien taustat tuodaan asiakkaiden tietoisuuteen. (Virtanen, 2016.)

Uudistuneen konseptin kilpailuedut sekä asiakashyödyt kiteytetään kolmeen käsitteeseen; vapaus, veljeys ja laatu. Vapaudella tarkoitetaan sitä, että rohkaistaan työntekijää tuomaan myyntityöhönsä oma persoonallisuus mukaan, jonka kautta hän pystyy toteuttamaan omaa intohimoaan ruokaa, juomaa ja asiakaskokemusta kohtaan. Tällä halutaan korostaa jokaisen ihmisen omaa persoonallisuutta, ja sitä kautta rohkaista heitä rohkeaan ja loistavaan myyntityöhön. Secret Visitor tutkimusten, myynnin ja suosittelu-indeksin avulla voidaan tutkia ja sitä kautta analysoida tämän osa-alueen onnistumista ravintolassa. Veljeys-käsite käsittelee vaivannäön myymistä. Työntekijälle on tärkeää, että asiakas viihtyy ravintolassa ja sitä kautta haluaa nähdä paljon vaivaa asiakkaan viihtymisen eteen. Tämän asian tutkiminen on hieman vaikeampaa, mutta työntekijä voi omalla kohdallaan miettiä, että kuinka paljon käyttää työajastaan siihen, että näkee vaivaa asiakkaittensa eteen. Toinen hyvä mittaamisen keino on oma henkilökohtainen itsearvio työpäivän jälkeen. Työntekijä voi oman työvuoronsa jälkeen antaa oman henkilökohtaisen arvion itselleen, kuinka hyvin onnistui työvuorossaan. Kolmas käsite-laatu kiteyttää laadullisen tekemisen näkökulman. Eli kaikki mitä ravintolassa tehdään, tehdään laadulla. On tärkeää, että tekemiseen panostetaan, koska kaikki se mitä ravintoloissa tehdään, näkyy myös asiakkaille ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaan ravintolakokemukseen. Tähän käytettäviä mittaristoja on esimerkiksi myös aikaisemmin mainitut Secret Visitor-tutkimusmenetelmä. (Perehdytysmateriaali, Frans & les Femmes 2016.)

Uudessa konseptissa yhdistyvät hyvä ruoka, juoma ja ennen kaikkea näiden asioiden kokonaisuudesta asioista nauttiminen. Konseptin pääasiakassegmentti on nuori kaupunkilainen nainen, joka rakastaa bistroruokaa, ihmisiä ja hyvää ruokaa sekä juomaa. Vaikka uudella konseptilla haetaan nuorta asiakaskuntaa, halutaan sillä myös olla uskottavia paikallisille asiakaskunnille. Uudistuksella halutaan laajentaa asiakaskuntaansa entistä enemmän myös hotelliasiakkaiden ulkopuolelle. (Virtanen, 2016.)

Konseptiuudistuksen myötä Frans & les Femmes on helposti lähestyttävä ravintola, jossa voi pysähtyä kiireisen arjen keskellä ja jonka ruokalistalta löytyy erinomaista ruokaa jonka kruunaa hyvä tunnelma. Ruokalistalta asiakas voi löytää kauden parhaimmista raaka-aineista valmistettuja sesonkiherkkuja tai perinteisiä ranskalaisia



klassikkoannoksia. Viinilistalta voi löytää tarkasti valittuja mutkattomia viinejä. Uudistuneen konseptin voi tiivistää yhteen lauseeseen; Rakkaudesta ihmisiin, ruokaan ja viiniin! (Perehdytysmateriaali, Frans & les Femmes 2016.)

Frans & les Femmes ravintola-konseptille on myös luotu ravintolakuvaus, joka kiteyttää todella hyvin sen, mitä uudelta konseptilta halutaan ja mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä.

*Frans & les Femmes on kapunkilaisen naisen rakastama ihmisiin, ruokaan ja viiniin rankslaisen intohimoisesti suhtautuva bistro, jonka sydän on keittiössä. Frans & les Femmesiin on helppo mennä. Se on eloisa paikka, jossa on hyvä tunnelmaja erinomaista ruokaa. Ruokalistalta löytyy aina herkullista sesonkiruokaa klassikoita unohtamatta. Viinilista on mutkaton, ja talon viini tarkkaan valittu. Fransin Salaattitori on nyt vaan kaupungin paras. Rakkaudesta ihmisiin, ruokaan ja viiniin! (Perehdytysmateriaali, Frans & les Femmes, 2016.)*

### 3 Elämys ja sen määritelmä

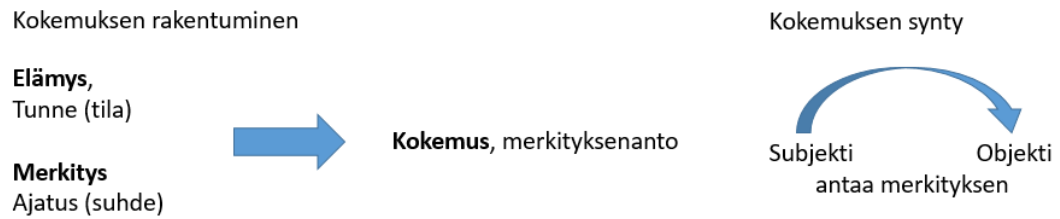
Viime vuosien aikana elämys käsitteenä on noussut käsitteenä ihmisten tietoisuuteen. Siksi elämys-sanaa käytetään kaikkialla, jotta palveluntarjoaja saa asiakkaan kiinnostumaan, minkä vuoksi se on myös menettänyt osittain varsinaisen merkityksensä. Siksi onkin tärkeää, että palveluntarjoajan tuote tai palvelu muokataan juuri asiakkaalle sopivaksi, jotta elämyksen tuottaminen olisi todennäköisintä. Elämys on noussut kilpailutekijäksi ravintoloiden välisessä kovassa kilpailussa. Jotta yritys pystyy vetoamaan asiakkaidensa tunteisiin ja mielikuvitukseen, on yrityksen kiinnitettävä toiminnassaan huomiota tähän asiaan. Näin yritys pääsee kilpailumarkkinoille ja saa asiakkaita. (Valve 2016.)

Asiakkaan tekemiin ostopäätöksiin voidaan vaikuttaa elämyksien kautta. Esineille ja palveluille voidaan luoda mielenkiitoisuutta, joka onkin avaintekijä tämän päivän kulutusmarkkinoilla. Jos asiakas ostaa tuotteen tai palvelun uudelleen, on todennäköistä, että tuotteelle tai palvelulle on saatu luotua lisäarvoa, joka on vedonnut asiakkaan tunteisiin. Se kertoo, että asiakas on kokenut elämyksellisen tunteen ja haluaa kokea sen uudelleen. (Valve 2016.)

Elämys on jokaiselle ihmiselle henkilökohtainen ja jokainen itse määrittelee, onko kokemuksesta syntynyt elämys. Elämys on positiivinen, ainutlaatuinen kokemus, joka parhaillaan tuottaa kokijalleen henkilökohtaisen muutoskokemuksen ja vaikuttaa hänen arkipersoonansa. Parhaimmillaan se voi muokata ihmisen maailmankuvaa. (Tarssanen, 2016) Toisen määritelmän mukaan elämys on inhimillinen kokemus, jolla on positiivinen, mieltä kohottava vaikutus. Toisin sanoen elämys on emotionaalista, joka liitetään aina yksilöön eli ihmiseen. (Borg, Kivi, Partti, 2016. 25)

Riippumatta siitä, miten elämys syntyy tai elämyksen tavoitteesta, elämys on aina henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus. Elämyksellisyyden kokemisen erilaisuus on helposti verrattavissa ihmisen omaan mielikuvituksen tasoon. Joillekin hiljainen mietiskely ja asioiden pohtiminen voi olla elämyksellisyyttä, kun taas joillekin esimerkiksi benji-hyppy korkealta sillalta tai joku muu extreme-seikkailu voi olla elämyksellinen kokemus. Kolmannelle kokijalle elämys voi sijoittua jonnekin näiden kahden edellä mainitun esimerkin välille. (Karppinen & Latomaa 2007, 66-68.)

Elämystä ei voida aina taata täydellä varmuudella. Elämys syntyy usein miten ympäristön ja yksilön vuorovaikutuksen yhteissummana. Toisin sanoen elämyksen synnylle voidaan luoda täydelliset valmiudet, jotta ne voisivat vastata elämyksen kokijaan ja hänen tarpeisiinsa mahdollisimman paljon. (Tarssanen, 2016) Stavangerin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan ravintolaelämyksen syntyminen on usean tekijän summa. Elämystä ei voida spesifioida pelkästään esimerkiksi ruokaan, ympäristöön tai palveluun. Tekijöitä ei voida laittaa tärkeysjärjestykseen, vaan niiden merkitys vaihtelee tapauskohtaisesti. (Hansen, 2016)



Kuvio 1. Kokemuksen rakentuminen elementeistään elämys ja merkitys. (Karppinen & Latomaa, 2016)

### 3.1 Elämyksellisyyden elementit ja kokemuksen tasot

Elämys voidaan jakaa useisiin eri osa-alueisiin, joiden kautta voidaan tarkastella elämyksellisyyttä. Yksi tärkeimmistä elämyksellisyyden elementeistä on yksilöllisyys. Sen tarkoituksena on, että asiakas ei löydä samankaltaista tuotetta tai palvelua muualta. Toisin sanoen se tarkoittaa palvelun tai tuotteen ainutlaatuisuutta. Palvelun tai tuotteen muokkaaminen asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaan, tilanteiden joustavuutena ja etenkin asiakaslähtöisyys ovat tärkeitä huomioitavia asioita yksilöllisyydessä. Voidaankin sanoa, että palvelua tai tuotetta voidaan muokata asiakkaan tarpeiden mukaan niin pitkälle, että jokainen asiakas voi hyödyntää ostamaansa palvelua tai tuotetta. Useimmiten tuotetta tai palvelua voi räätälöidä jokaiselle asiakkaalle yksilölliseksi hämmästyttävän paljon, mutta tämän myötä myös tuotteen tai palvelun kustannukset nousevat, mitä pidemmälle niitä räätälöidään. Tänä päivänä on haasteena tuottaa palvelu tai tuote, joka voidaan helposti muokata asiakkaiden tarpeiden mukaan, mutta jonka peruskonsepti on kuitenkin helposti tuotettavissa. (Tarssanen, 2016)

Uskottavuutta ja todennäköisyyttä kertoo tuotteen tai palvelun aitous. Alueen kulttuuri ja elämäntapa ovat parhaimmillaan aitoutta, joka tuodaan esille asiakkaalle tuotetta tai palvelua esiteltäessä. On tärkeää, että aitous välittyy ja näkyy asiakkaalle koko palveluprosessin aikana, eikä vain satunnaisina hetkinä. Kuitenkin loppujen lopuksi aitouden määrittelee asiakas (Edward Bruner, 1994). Jos asiakkaalle välittyy aitous, on elämyksen tuottaminen yhtä askelta lähempänä. Ihannetilanteessa aitous on parhaimmillaan paikallista. Tuote tai palvelu tulee työntekijän omasta kulttuurista ja taustasta, joka näkyy heidän omassa identiteetissään. (Tarssanen, 2016)

Aitouden rinnalla kulkee tuotteelle tai palvelulle räätälöity tarina. Sen tarkoituksena on tehdä kokonaisuudesta eloisa ja vangitseva. Se onnistuu, kun sidotaan kokonaisuuden eri osa-alueet yhteen siihen sopivalla tarinalla, joka antaa tuotteelle tai palvelulle merkityksellisyttä ja näin ollen antaa asiakkaalle hyvän syyn ostaa kyseinen tuote tai palvelu. Hyvä tarina sisältää tärkeitä faktoja ja fiktionaalisia elementtejä sekoitettuna sopivassa määrin, jonka avulla saadaan asiakas houkuteltua mukaan myös tunnetasolla. On tärkeää, että asiakas saadaan kokemaan emotionaalisen tason lisäksi myös älyllisellä tasolla. Tarinan avulla asiakas tuntee, että on osa tapahtumaa ja näin ollen tuntee itsensä tärkeäksi. Tarinan tulisi olla huolellisesti suunniteltu niin että elementit eivät ole ristiriidassa. Tarinan liittämistä palveluun mukaan kutsutaan myös harmonisoinniksi ja teemoitteluksi (Pine & Gillmore 2011). On tärkeää, että teema ja tarina ovat mukana koko matkan aina markkinoinnista sen kokemiseen ja jälkimarkkinointiin. (Tarssanen, 2016)

Kaikkien aistien huomioon ottaminen on tärkeää, jotta asiakas pääsee kokemaan halutun teeman ja sitä kautta myös mukaansa tempaavuus lisääntyy. Aistiärsykkeiden huomioon ottamista kutsutaankin moniaistisuudeksi, joten se onkin tärkeä elementti elämyksen tuottamisessa. Eri aistiärsykkeet tulee suunnitella huolellisesti, koska liialliset aistiärsykkeet tai niiden osittainen puuttuminen voi johtaa halutun kokemisen vääristymiseen. Moniaistisuuden lisäksi, yksi elämyksen elementeistä on kontrasti. Sillä tarkoitetaan erilaisuutta, jota peilataan asiakkaan arkeen. Elämyksellisyyden kannalta on tärkeää, että tuote tai palvelu erottuu asiakkaan normaalista arjesta niin, että asiakkaan kokemus muuttuu muistettavaksi ja sitä kautta elämykseksi. (Tarssanen, 2016)

Onnistunut keskustelu eli vuorovaikutus ja kontakti asiakkaan ja työntekijän välillä on erityisen tärkeää, jotta saadaan luotua asiakkaalle yhteisöllisyyden tunnetta. Asiakas pääsee kokemaan tuotteen tai palvelun osana isompaa yhteisöä, tuntien itsensä tärkeäksi palveluprosessin aikana. Esimerkkinä tarjoilijan ja asiakkaan vuorovaikutus: kun tarjoilija on motivoitunut ja omistautunut palvelemaan asiakasta yksilöllisesti sekä persoonallisesti, kokee asiakas itsensä tärkeäksi ja sitä kautta myös isoksi osaksi ravintolan toimintaa. (Tarssanen, 2016)

Näiden kuuden (6) tuotteen elementin lisäksi elämystä tarkastellaan myös asiakkaan kokemuksen rakentumista. Niitä kutsutaan kokemuksen tasoiksi, jotka määrittelevät sen, miten syvällinen kokemus asiakkaalle on syntynyt. Näitä voidaan tarkastella myös elämyskolmion avulla, tässä tapauksessa tarkastellaan kolmion oikeassa laidassa sijaitsevia elementtejä. (Katso kuvio 2, sivulla 19). Jotta elämys ja sen syntyminen olisi onnistunut, täytyy elämyksen elementit olla mukana myös jokaisessa kokemuksen tasossa. (Tarssanen, 2016)

Ensimmäisenä kokemuksen tasolla on motivaation taso. Sen tarkoituksena on herättää asiakkaan kiinnostus ja esimerkiksi markkinoinnin avulla herätetään asiakkaan ennako-odotuksen tuotetta tai palvelua kohtaan. Tämä on kriittinen vaihe, jossa mahdollisimman monen elämyskriteerin olisi hyvä olla jo täytettynä. Voidaan sanoa, että markkinoinnin tulisi olla mahdollisimman yksilöllinen, tarinallinen, aito, moniaistillinen ja vuorovaikutuksellinen. Toisin sanoen, markkinoinnin tulisi sisältää kaikki elämyksellisyyden elementit, jotta asiakkaan kiinnostus herää. (Tarssanen, 2016)

Toisena kokemuksen tasona on fyysinen taso, josta käytetään myös termiä aistiminen. Fyysisen tason kautta asiakas tuntee elämyksen kaikilla aisteillaan. Tämän tason avulla voidaan mitata myös tuotteen tai palvelun tekninen onnistuminen. Fyysisen tason avulla asiakas tiedostaa, missä asiakas on, mitä hänen ympärillään tapahtuu ja mitä hän tekee. Fyysisellä tasolla taataan asiakkaalle miellyttävä kokemus, joka on myös turvallinen. Poikkeuksena kuitenkin turvallisuuden tunteelle on niin sanotut extreme lajit, joissa leikitellään vaaran ja loukkaantumisen tunteilla, vaikka normaalisti vaarallisuutta ja loukkaantumista pyritään välttämään. (Tarssanen, 2016)

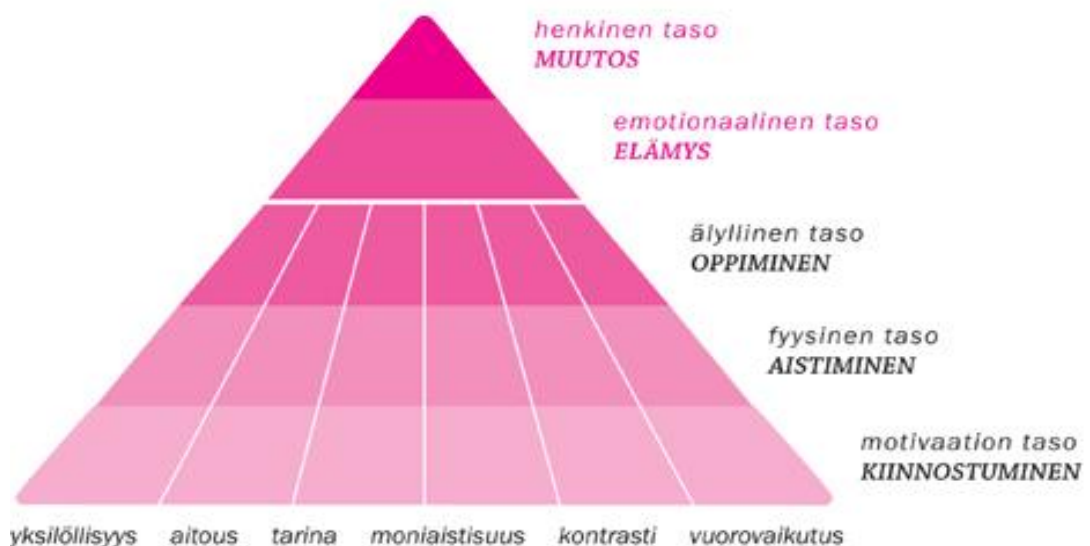
Kolmantena tasona, josta käytetään nimitystä älyllinen taso, joka kuvastaa oppimista. Älyllinen taso mahdollistaa ympäristön luomien aistiärsykkeiden prosessoimisen. Niiden avulla asiakas tietää, miten toimia aistiärsykkeiden mukaan. Tämän lisäksi asiakas myöskin tilanteen mukaan soveltaa saamaansa tietoa ja muodostaa asiasta omat mielipiteet. Älyllinen taso luo asiakkaalle tilanteen, jossa hän päättää, onko hän tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Jotta asiakkaalle syntyy tuotteesta tai palvelusta oppimiskokemus, on tärkeää, että se on onnistunut. Tämä luo asiakkaalle mahdollisuuden oppia uutta, kehittyä ja saada siitä itselleen uutta tietoa. (Tarssanen, 2016)

Seuraavana tasona älyllisen tason jälkeen on emotionaalinen taso, jota kuvaa käsite elämys. Tämä on se taso, jossa varsinainen elämys koetaan. Jotta asiakas kokee subjektiivisen, henkilökohtaisen ja ennen kaikkea positiivisen muutoskokemuksen, on erityisen tärkeää, että tuotteen kuusi elementtiä ja edellä mainitut kokemuksen tasot ovat toteutuneet jokaisessa kohdassa. Asiakas tulee tuntemaan suunnatonta riemua ja iloa, joka voi parhaassa mahdollisessa tapauksessa muuttaa hänen arkipersoonansa. Hän siis kokee asioita, jotka hän kokee itselleen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Tarssanen, 2016)

Viimeisenä tasona, joka myöskin sijaitsee aivan elämyskolmion kärjessä, on henkinen taso. Tämä on taso, jossa käytetään myös muutoksen käsitettä. Tällä tasolla asiakas on kokenut henkilökohtaisen muutoskokemuksen, joka on vaikuttanut hänen arkipersoonansa. Tässä tapauksessa elämyksen kokenut asiakas kokee muuttuneensa ihmisenä tai hän on omaksunut omaan persoonaansa joitain uusia asioita. Henkilö voi myös kokeneen elämyksen kautta muuttaa hänen elämän asennettaan. Ihannetilanteessa elämyksen kokenut henkilö voi saada innostusta esimerkiksi uuteen harrastukseen. Hän voi myös löytää itsestään uusia voimavaroja tai hän voi sisäistää itselleen uusia ajattelutapoja tai -malleja. (Tarssanen, 2016)

## 3.2 Elämyskolmio-malli

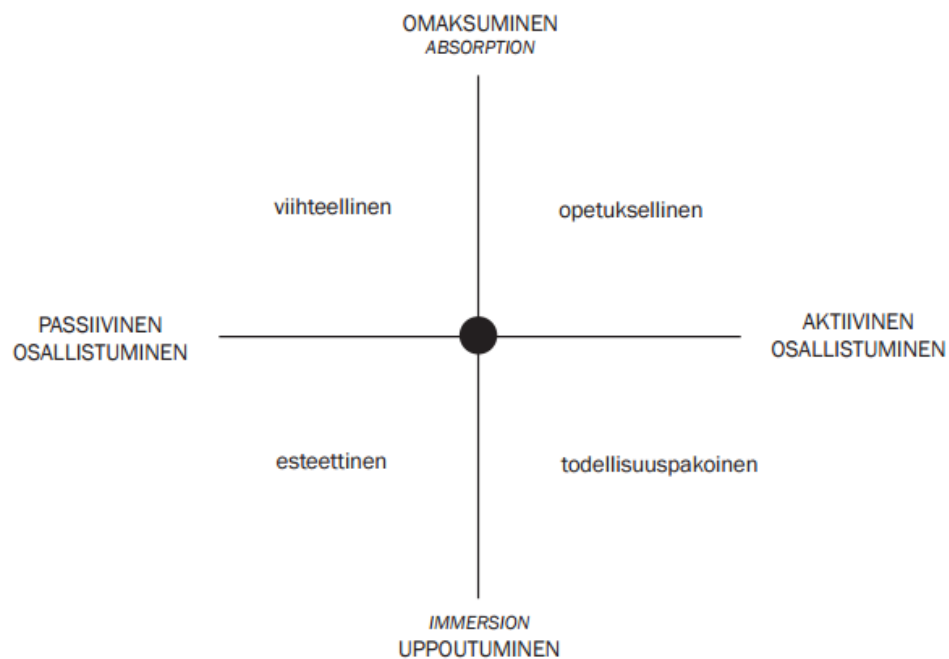
Jotta tuotteesta tai palvelusta saadaan elämyksellinen, tulisi siinä tulla esille kuusi eri elementtiä: yksilöllisyys, aitous, moniaistisuus, tarina, vuorovaikutus ja kontrasti. Tarssanen ja Kylänen (2009) ovat luoneet elämyskolmio-mallin, joka helpottaa elämyksen analysointia ja sen ymmärtämistä. Tässä mallissa tuotetta tai palvelua tarkastellaan sekä asiakkaan kokemuksen tasolla, että tuotteen tai palvelun elementtien tasolla. Elämyskolmio-malli on kuin täydellinen tuote tai palvelu, jossa kaikki elämyksessä esiintyvät elementit ovat esillä. Elämyskolmion avulla voidaan löytää tuotteesta tai palvelusta mahdollisesti kriittiset tai muut puutteelliset kohteet. Sen avulla voidaan myös kehittää tuotetta tai palvelua. (LEO – Elämyskolmio 2009)



Kuvio 2. Elämyskolmio (Tuulaniemi, 2016).

Elämyksen kuusi elementtiä on sijoitettu kuvion alareunaan vaakatasolle. Oikeassa laidassa pystyakselilla kuvataan asiakkaan elämyksen syntymistä ja mitä asiakkaassa tapahtuu eri tasoilla. Mitä ylemmäksi elämyskolmiota päästään, sitä todennäköisempää on, että asiakkaassa tapahtuu elämyksen kokeminen tai jopa henkilökohtainen muutoskokemus. (LEO – Elämyskolmio 2009)

Elämyskolmio-mallin lisäksi Joseph B. Pine II ja James H. Gilmore (2011) ovat luoneet kaavion, jonka mukaan elämystä voidaan tutkia neljän eri osa-alueen kautta, jossa otetaan huomioon asiakkaan aktiivisuus tai passiivisuus sekä hänen fyysinen ja henkinen osallistuminen. Aktiivisuus ja passiivisuus mukautuvat vaaka-akselille sen mukaan, seuraako asiakas tapahtumaa sivusta vai osallistuuko hän tuotteen tai palvelun kokemiseen. Myös fyysinen ja henkinen osallistuminen mukautuu asiakkaan osallistumisen mukaan: seuraako asiakas mullistavaa asiaa sivusta vai tekeekö hän jotain, mikä on konkreettisesti osa kokemusta?



Kuvio 3. Elämyksen osa-alueet (Pine & Gilmore, 2011, 46).

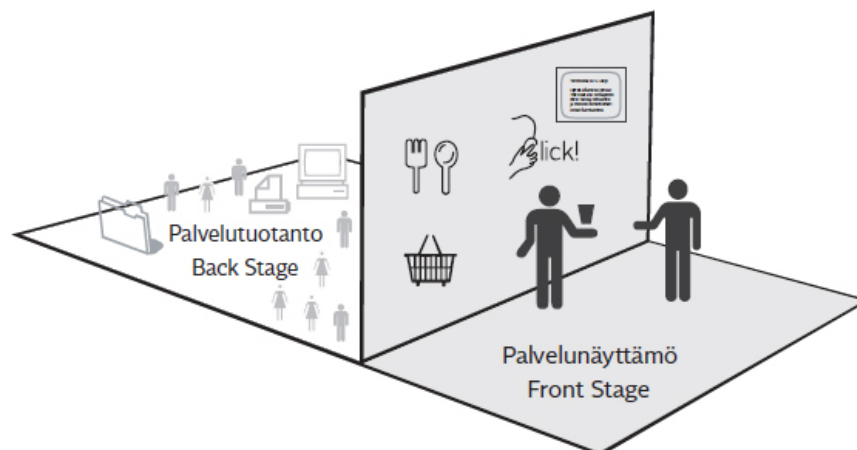
Pinen ja Gilmoren (2011) mukaan elämyksen erottaa palvelusta muun muassa kokemuksen spesifiointi ja teemallisuus. Asiakkaille (customer) voidaan tarjota lukuisia erilaisia palveluita, kun taas asiakas joka ostaa elämyksellisen palvelun tai tuotteen, kutsutaan vieraaksi (guest). Tavanomaisessa palvelussa työntekijät voivat olla muun muassa kaupan myyjiä, ravintolan tarjoilijoita ja niin edelleen, kun taas elämyksellisessä toiminnassa työskentely tapahtuu niin kutsulla näyttämöllä jossa jokaisella on oma tärkeä roolinsa. Tähän sisältyy muun muassa palvelu, joka on tarkasti suunniteltu ja toimitettu asiakkaalle. On tärkeää mitä tarjotaan asiakkaalle, millainen on asi-



akkaan ja työntekijän kohtaaminen. Elämyksen suunnittelemisessa ja sen toteutuksessa onkin tärkeintä, miten onnistunut asiakaskohtaaminen on ja miten häntä kohdellaan.

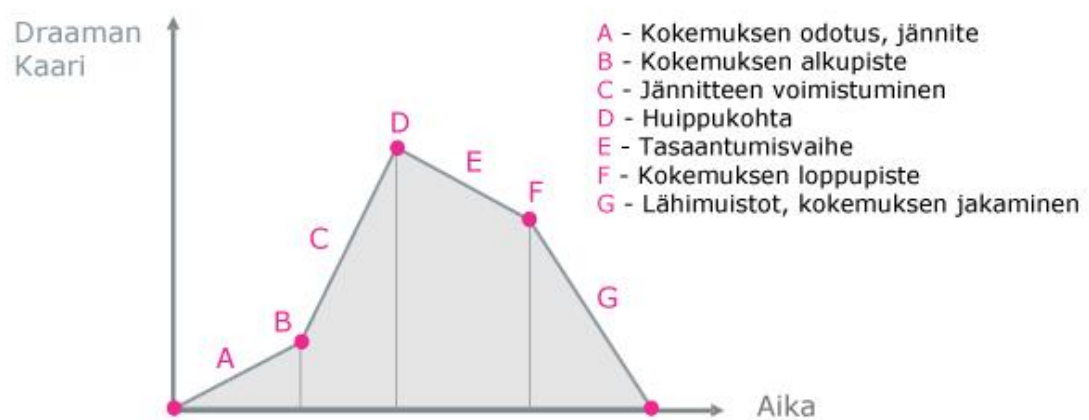
### 3.3 Teatterimalli ja draamankaari

Schenhner on luonut vuonna 1988 metaforan, jossa esimerkiksi ravintolassa toimivaa tapahtumaa kuvaillaan teatteriesityksen tavoin. Ravintola, jossa asiakkaat vierailevat, kutsutaan näyttämöksi ja siellä työskenteleviä työntekijöitä kutsutaan näyttelijöiksi. Käsikirjoitukseksi voidaan kutsua ravintolan liikeideaa, eli sitä miten ravintola toimii ja millä tavalla liikeideaa toteutetaan. Yleisönä toimivat asiakkaat, jotka tulevat kokemaan sekä katsomaan ja sitä kautta myös osallistumaan ravintolan sisällä tapahtumaan näytelmään. Tämän myötä asiakas tulee todennäköisemmin kokemaan myös elämyksiä. (Raitala, 2016) Voidaan siis sanoa, että teatterimallissa oleellimmat tekijät jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan ravintolaelämykseen ovat asiakkaat (yleisö), yrityksen liikeidea ja konsepti (käsikirjoitus), palveluympäristö (näyttämö) ja ravintolan henkilökunta (näyttelijät). Näyttämöllä näkyvät myös palvelun kontaktipisteet. (Tuulaniemi, 2016.)



Kuvio 4. Palvelun teatterimalli (Tuulaniemi, 2016).

Draaman kaari on hyvä työkalu, kun halutaan tarkastella tuotteen mukaansatempaavuutta, jännittävyttä ja mieleenpainuvuutta. Draaman kaarta voidaan myös käyttää työkaluna ravintolakäynnin yhteydessä asiakkaan näkökulman kautta. Sillä voidaan tarkastella elämyksellisyyden syntymistä asiakkaan palvelupolun kautta, jolloin asiakas voi piirtää oman versionsa kokemuksesta verrattuna draaman kaareen ja tarkastella, onko elämyksen toteuttaminen onnistunut toivotulla tavalla. Draaman kaarta kannattaa käyttää myös palvelun laadun parantamisen työkaluna. Draaman kaari kuvaa tuotteen tai palvelun ”juonta”, joka kuvaa sen elämyksellisyyttä ja erottavuutta kilpailumarkkinoilla. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti, 2016)



Kuvio 5. Draaman kaari (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti, 2016).

Draaman kaareen on merkitty kirjaimin kuvaamaan palvelupolun aikana koetut elämyksen syntymisen kriittisimmät pisteet. Piste A kuvaa kokemukseen ja elämykseen virittäytymistä. Ravintolokokemuksessa tässä vaiheessa asiakas saapuu ravintolaan, istuu pöydän ääreen ja hänen kanssaan aloitetaan palveluprosessi. Asiakkaalle esitellään ruokalistaa ja tuodaan juomat. Tämä vaihe sisältää kaikki ne vaiheet, jossa esitellään mukavuuden ja sujuvuuden kannalta kaikki olennaisimmat asiat, joita ovat ravintolokokemuksessa esimerkiksi suositellut ruoat sekä juomat ja mahdollinen keittiön viive ruoka-annoksien valmistuksessa. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2016)

Piste B ja C kuvaa kokemuksen alkupistettä, eli tilannetta jossa jännitys voimistuu. Tässä vaiheessa palvelu on jo hyvällä mallilla, ehkä jopa alkuruoat ovat saapuneet asiakkaalle. Asiakkaat vastaavat ravintolan aistiärsykkeisiin ja vastaavat niihin toivotulla tavalla. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2016)

Kun elämys ja sen kokeminen ovat huippukohdassaan, kuvaa sitä piste D. Koetaan ilon ja riemun tunteita, esimerkiksi tilattu ruoka-annos ja palvelu ovat olleet ylitse odotuksien ja niiden tuottama yhteiskokemus muuttaa ihmisen kokemuksen muistettavaksi ravintolaelämykseksi. Huippuhetken muistaminen on kokijalleen ikimuistoista ja esimerkiksi ravintolassa sitä voidaan juhlistaa esimerkiksi juomalla lasillinen kuohuviiniä. Tilanteen juhlistaminen muistuttaa kokijalleen, miten tärkeä tilanne on hänelle ollut ja hän haluaa nauttia tärkeästä sekä ihanasta hetkestä. Tällaisen huippukohdan ihanteellinen sijainti draamankaarella on noin puolessa välissä tapahtuman aikajanelalla. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2016)

Huippukohdan jälkeen pisteet E ja F kuvaavat tasaantumisvaihetta ja kokemuksen loppuvaihetta. Tasaantumisvaihe tarkoittaa, että ravintolakäynnin jälkeen asiakas siirtyy ravintolasta kotimatkalle. Uusia elämyksiä ja kokemuksia ei enää synny, mutta kotimatka antaa asiakkaalle mahdollisuuden käydä elämyksen kohokohdat läpi ja painaa mieleen tärkeimmät asiat. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2016)

Viimeinen vaihe, eli piste G kuvaa elämyksen lähimuistoja. Asiakkaalle tulisi antaa mahdollisuus jakaa kokemuksiaan esimerkiksi läheisilleen tai mahdollisesti jopa sosiaalisessa mediassa. Hän voi myös näyttää ottamiaan kuvia ja kertoa niihin liittyvät tapahtumat. Tärkeintä on, että hän pääsee jakamaan kokemuksia tavalla tai toisella heti elämyksen kokemisen jälkeen. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2016)

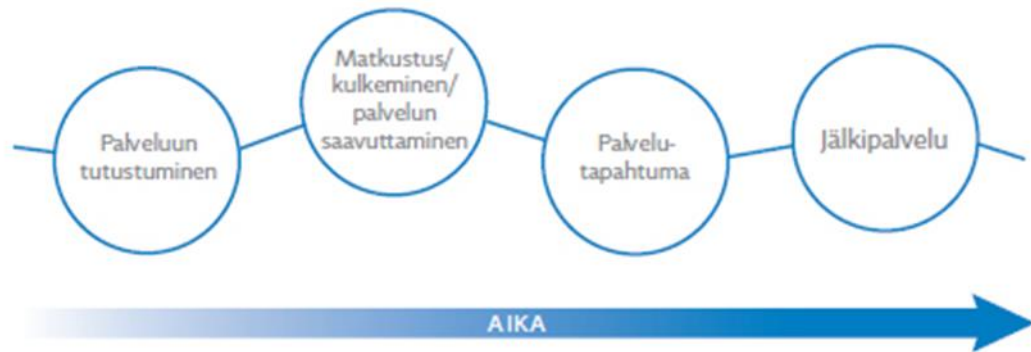
## 4 Asiakkaan palvelupolku ravintolassa

Palvelusta puhutaan yleisesti prosessina ja palvelukokonaisuus kuvataan yleisimmin palvelupolkuna. Toisin sanoen voidaan kuvailla asiakkaan etenemistä palvelussa prosessina, joka ilmenee erilaisilla palvelupolkuina tai palvelutuokioina. Nämä kaksi seikkaa mahdollistaa huomaamaan asiakaskokemuksen muodostavat tekijät. (Maijala, 2016) Palvelupolku kuvailee, miten asiakas kokee palvelun. Tämä helpottaa näkemään palveluprosessin asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla ravintola pystyy käyttämään palvelupolkua hyvänä työkaluna, koska se mahdollistaa asiakasprosessin visuaalisesti ja järjestelmällisesti. Asiakkaan omat valinnat vaikuttavat myös olennaisesti palvelupolun muotoutumiseen, mutta erityisen tärkeää on myös palvelupolun ja sen sisältämät prosessit ovat suunnittelu. (Maijala, 2016)

Jotta asiakkaan kokemaa palvelua voidaan tarkastella sekä arvioida, täytyy se esitellä vaiheittain niin että siihen päästään syvemmin käsiksi suunnittelun näkökulmasta. ”Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Palvelupolku jakautuu siis palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä.” (Tuulaniemi 2011, 78.)

Palvelupolun vaiheet voidaan määritellä myös asiakkaan saaman arvon mukaan. Siihen kuuluvia vaiheita kutsutaan esi-, ydin- ja jälkipalveluksi. Palvelupolun aikana syntyvä arvo tulee ydinpalvelussa. Esipalvelussa pohjustetaan asiakkaan arvon luomista. Tässä palvelupolun vaiheessa asiakas on ollut yleisimmin yhteydessä yritykseen tai hankkinut siitä tietoa. Tästä hyvä esimerkki on muun muassa pöytävarauksien tekeminen internetsivujen kautta. Jälkipalvelussa asiakas on ollut yhteydessä yritykseen vierailunsa jälkeen. Tällaisia tilanteita on esimerkiksi asiakaspalautteiden käsitteleminen. (Tuulaniemi, 2016)

## PALVELUTUOKIOT PALVELUPOLULLA



Kuvio 6. Palvelupolun palvelutuokiot. (Tuulaniemi, 2016)

Visuaaliseen palvelupolkuun voidaan liittää valokuvia ja henkilöstön kommentteja, jotta sitä voidaan käyttää asiakaslähtöisemmin. Tämän työkalun avulla palvelun uhat ja mahdollisuudet ovat helpompia tunnistaa ja niihin on helpompi reagoida. Kun palvelu on jaettu pienempiin tuokioihin, on sen analysointi sekä käytäntöön tuominen helpompaa ja selkeämpää. (Schneider & Stickdorn, 2016)

Elämyksien ilmentymiseen vaikuttaa ravintolan prosessimainen toiminta. Asiakasnäkökulman kannalta on tärkeää, että ravintolan työntekijöillä ja myös esimiehellä on selvillä, minkälainen on heidän ravintolansa asiakas- ja palvelupolku. On tärkeää, että he tietävät, millaisista palvelun kontaktipisteistä palvelupolku muotoutuu ja miten ne vaikuttavat elämyksen syntymiseen. Jokaisen palvelutuokion täytyy olla yhtenäinen toistensa kanssa, ja jos jokin palvelutuokion osa ei toteudu, se katkaisee elämyksen syntymisen prosessin.

## 4.1 Asiakaspolku

Eri vaiheet, mitkä esiintyvät palvelupolun aikana kutsutaan palvelutuokioiksi ja niihin sisältyy monia kontaktpisteitä, joissa asiakas on läsnä kaikilla aisteillaan. Ympäristö, esineet, ihmiset ja heidän toimintatavat ovat hyviä esimerkkejä erilaisista kontaktpisteistä. Kun asiakas saapuu kontaktpisteelle, voi yritys tavoitella asiakastaan lukuisilla erilaisilla aistiärsykeillä aina alusta loppuun asti. Täytyy kuitenkin muistaa, että kontaktpisteillä voi olla myös negatiivinen vaikutus: ne voivat viestiä asiakkaille täysin vääränlaista tarkoitusta. Asiakkaalle luotu palvelu tai tuote voi olla useasti myös usean palvelutarjoajan yhteistuotos. (Tuulaniemi, 2016)

Ihmiset ovat palvelupolkujen yksi tärkeimmistä elementeistä. Ilman heitä ei ole palvelua tuottavaa henkilöstöä eikä palvelun vastaanottavaa asiakasta. Palvelumuotoilu-prosessissa määritellään jokaisen palveluhenkilöstön tehtävä ja toimintamalli. Palveluhenkilöstön toimintatavoilla asiakas tullaan ohjaamaan heille spesifoidulle toimintapisteelleen. Henkilöstön ja palveluntarjoajan on siis tarkoin suunniteltava asiakkaan palvelupolku niin että se on asiakkaalle määriteltä ennakkoon. Ennakkoon määrittelyllä pystytään suunnittelemaan asiakkaalle tärkeät kontaktpisteet. Se, millaiset työasut työntekijöillä ovat ja kuinka he palvelevat asiakkaita, on yksi yleinen esimerkki työntekijöihin liittyvistä määrittelyistä, jotka näkyvät asiakkaan palvelupolulla. Tarkoin suunnitellut työntekijöiden käyttäytymismallit ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja näin ollen ohjaavat myös asiakasta. Työntekijät voivat siis vakiinnuttaa toiminnalleen heille spesifioitua toimintatavat ja käyttäytymismallit. (Tuulaniemi, 2016)

Jotta palvelu saadaan asiakkaalle mahdolliseksi, tarvitsee se tietysti myös sen mukaisen ympäristön. Sillä on erittäin suuri vaikutus siihen, että kuinka hyvin palvelu tulee onnistumaan. Fyysisen ympäristön tai tilan lisäksi, nykypäivänä virtuaalinen eli digitaalinen ympäristö on kasvattanut suosiotaan. Fyysisillä ympäristöillä on suurempi vaikutus asiakkaan toimintaan ja mielialaan, sillä ne ohjaavat asiakkaan käyttäytymistä. Tämän on olennaisin ero virtuaalisiin ympäristöihin, sillä esimerkiksi internet-sivu on asiakkaalle niin sanotusti käyttöliittymä, joka on tärkeä elementti, kun halutaan tarkastella palvelun kuluttamista. (Tuulaniemi, 2016)

Näiden lisäksi ympäristö tarvitsee myös fyysisiä tavaroita, sillä ympäristön lisäksi niillä mahdollistetaan palvelun kulutus. Palvelun mahdollistamiseen tarvitaan myös usein miten todiste siitä että olet käyttöoikeutettu käyttämään kyseisen palvelun. Esimerkiksi asiakkaan pankkikortti tai matkalippu ovat todisteita siitä, että asiakas pystyy kuluttamaan palvelun. (Tuulaniemi, 2016)

Tilojen toimivuus on tänä päivänä yhä suuremmassa roolissa. Oikein suunnitellut tilat ovat tärkeä osa palveluprosessia, jonka kautta arvot sekä toiminta hiotaan palveluntarjoajan liiketoiminnaksi sekä yhdeksi kilpailueduksi. Esimerkiksi tänä päivänä ravinoloissa on entistä tärkeämpää ottaa huomioon lapsiperheet. Jotta saadaan heille onnistunut palvelukokemus, on tärkeää, että heille suunnataan oikeanlainen palvelu ja oikeanlaiset tilat. Näillä tarkoitetaan sitä, että tiloilla pystytään kattamaan sekä lasten että vanhempienkin tarpeet. Esimerkiksi se, pääseekö ravintolaan helposti lasten vaunujen kanssa ja onko ravintolassa lapsille viihtyisiä leikkihuone tai -nurkkaus. Myös asiakkaille toteutettu liiketilojen esteettömyys edesauttaa onnistuneen palvelukokemuksen syntyä. Esimerkiksi, pääseekö ravintolaan helposti lasten vaunujen lisäksi myös pyörätuolilla. (Tuulaniemi, 2016)



Kuvio 7. Palvelutuokion kontaktipisteet. (Tuulaniemi, 2016)

## 4.2 Asiakaskokemus

Asiakkaan kokemus palvelusta on keskeisin osa yrityksen tarjottavasta palvelusta. Näin ollen asiakaskokemus sisältää kaiken yrityksen tarjoomasta aina mainonnasta palvelun käyttämisen helppouteen ja asiakaspalvelun laatuun. Toisin sanoen, asiakaskokemus syntyy kokonaisuudessaan asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. Asiakas kulkee palvelun arvoketjun läpi yrityksen kanssa ja sen tuloksena syntyy asiakaskokemus. (Gerdt & Korkiakoski, 2016)

Jotta asiakaskokemuksessa päästään erinomaiseen suoritukseen, on tärkeää, että asiakkaat ja yrityksen palvelutarjooma kohtaavat juuri oikealla tavalla. (Tuulaniemi, 2016) Ravintolassa tämä tarkoittaa annosten vastaamista ruokalistan kuvailuihin ja yleisesti kaikkien tuotteiden kunnossa olemista.

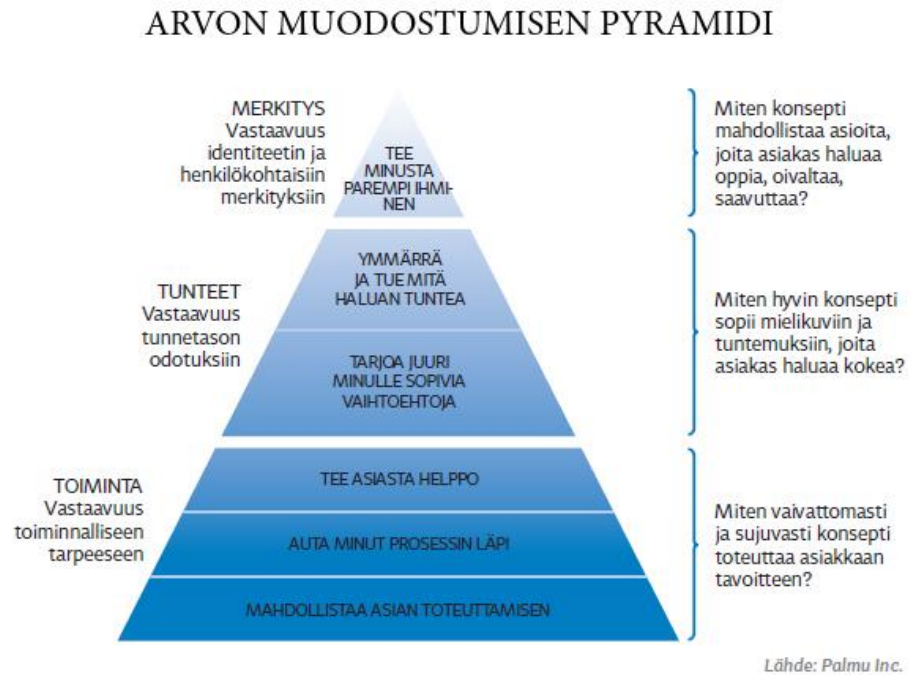
Näin ollen, asiakaskokemus luokitellaan kolmeen erilaiseen tasoon. Ensimmäisenä voidaan puhua toiminnallisesta tasosta. Siinä on tarkoituksena tarkastella, vastaako palvelun kyky tuottaa palvelua niin että se vastaa asiakkaan toiminnallista eli funktionallista tarvetta. Toiminnallisella tasolla tarkastellaan myös muun muassa palveluun liittyvien prosessien sujuvuutta, hahmotettavuutta ja saavutettavuutta, käytännöllisyyttä ja monipuolisuutta. Näiden tärkeiden seikkojen puolesta voidaan sanoa, että toiminnallinen taso on asiakaskokemuksen lähtötesti. Kaikkien edellä mainittujen asioiden täytyy olla kunnossa, että palvelu voi kilpailla muiden palveluiden kanssa yhä kiristyvässä markkinamaailmassa. (Tuulaniemi, 2016)

Toinen tärkeä taso asiakaskokemuksessa on tunnetaso. Tunnetasolla tarkastellaan asiakkaalle tärkeitä elementtejä kuten palvelusta syntyviä spontaaneja tunteita ja tämän lisäksi myös henkilökohtaisia kokemuksia. Tässä vaiheessa huomioidaan muun muassa palvelun mielenkiintoisuutta, helppoutta, inspiroitavuutta, ilmapiiriä ja kykyä käyttää aisteja. Elämyksen syntymisen näkökulmasta tunnetaso on kaikista tärkein, koska elämyksen syntymisen määrittelee aina kokija itse ja se on aina henkilökohtainen muutokokemus. (Tuulaniemi, 2016)

Asiakaskokemuksen ylimpänä tasona voidaan pitää asiakkaan aiempiin kokemuksiin liittyviä mielikuvia, unelmia ja lupauksia. Tähän voidaan yhdistää myös asiakkaan



oma luonne ja identiteetti sekä oma elämäntapa. Tällä tasolla kokija yhdistelee mahdollisesti aikaisempia muistojaan ja yhdistää ne uuteen kokemukseen. (Tuulaniemi, 2016)



Kuvio 8. Arvon muodostamisen pyramidi. (Tuulaniemi, 2016)

Tänä päivänä digitalisoituva maailma muokkaa myös ravintoloiden asiakaskokemuksen toimenkuvaa. Ostoprosessin suorittaminen on muuttunut enemmän asiakkaan itse hoidettavaksi. Digitalisaation myötä myös asiakaspolku ei noudattele tavanomaista palvelupolkua, vaan digitaalinen maailma on osa sitä. Sen myötä asiakas liikkuu palvelupolulla täyttäen tarpeensa niin että palvelupolulla kohtaavat markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Tämän myötä nousee korkean asiakastytyvyyden merkitys ja se edellyttää asiakaskokemuksen johtamista, joka rikkoo parhaimmillaan organisaatorajoja. (Gerdt & Korkiakoski, 2016)

Arvoprosessien kehittämiseen tarvitaan asiakaskokemuksen johtamista. Kun tarkastella yrityksen asiakastytyvyyttä, täytyy asiakaskokemuksen kehittämiseen tutkia pelkän palvelun laadun lisäksi asiakaskokemuksen syntyä ja asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä. (Gerdt & Korkiakoski, 2016)

## 5 Johtaminen ravintola-alalla

Ravintolaelämyksien synty vaatii hyvin suunnitellun ja organisoidun johtamiskulttuurin. On tärkeää, että yksikön esimiehet osaavat johtaa alaisiaan oikealla tavalla. Tähän liittyy olennaisesti myös omien alaistensa tunteminen. Sitä kautta esimies pystyy tunnistaman ja hyödyntämään jokaisen työntekijän parhaita puolia. Toisin päin ajateltuna, myös alaisten luottamus esimieheen on todella tärkeä seikka. Sen vaikutuksena taas elämyksellisyyden tuottaminen on aina vain todennäköisempää ja asiakas kokee miellyttävän ravintolakokemuksen. Esimiestyöhön vaikuttavia osa-alueita ovat päivittäisjohtaminen sekä laatu- ja arvojohtaminen. Päivittäisjohtaminen keskittyy yksikön jokapäiväiseen johtamiseen, kun taas laatu- ja arvojohtaminen keskittyy puolestaan määrittelemään laadullisia ja tuloksellisia tekijöitä. (Laurent, 2016)

### 5.1 Päivittäisjohtaminen

Operatiivinen johtaminen kuvaa yrityksen päivittäistä toimintaa, jossa yrityksen strategia on mukana. Päivittäisjohtamisen avulla pysytään kehittämään toimintaa asiakkaan lähellä eli asiakasrajapinnassa. Sen avulla voidaan myös selkeyttää työntekijöille heidän toimintaansa ohjaavat tavat, käytettävät tiedonvälitystavat ja työntekijöiden omat perustehtävät. Toisin sanoen päivittäisjohtaminen on asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työntekoon osallistumista sekä työntekijöiden työsuorituksen ohjaamista. Työvuorossa oleva vastaava esimies on päivittäisjohtamisessa todella tärkeässä roolissa; hän kehittää tiimityöskentelyä, motivoi sekä tukee työntekijöitä sekä on läsnä jokaisessa hetkessä ja on helposti lähestyttävissä. Esimiehen ammattitaito päivittäisjohtamisessa on suorassa yhteydessä työympäristön sisäiseen ilmapiiriin sekä työntekijöiden vuorovaikutukseen. Edellä mainituilla asioilla onkin yhteys työryhmän yhteiseen suorituskyykyyn ja sitä kautta myös ravintolan tuottavuuteen. (Hildén, 2016).

## 5.2 Laatu- ja arvojohtaminen

Käsitteenä arvo on moniulotteinen ja sille löytyykin monta rinnastettua käsitettä, joita ovat esimerkiksi ihanteet ja arvostukset. Arvoa voidaan kuitenkin kuvailla monin eri tavoin, esimerkkinä muutamia arvon määrittelyjä:

- Arvo on asia, joita sen edustajat pitävät tärkeänä.
- Arvot ovat jokapäiväisiä valintoja. Tällä tarkoitetaan valintojen ennustettavuutta. Kun asioita tehdään tietyllä kaavalla, valinnoista tulee ennustettavia ja tätä kutsutaankin arvoksi.
- Arvot antavat tekemiselle tavoitteen päästä haluttuun päämäärään.
- Yrityksellä arvot ovat työntekijöiden yhteinen tahtotila.

Absoluuttisen määritelmän mukaan jokaisen arvon takana on tarve. (Aaltonen & Junkkari, 2003. 60-61)

Aikaisemmin laatu on kiteytetty ainoastaan tuotteeseen ja sen virheettömyyteen. Nykyään laatukäsite on laajentunut kaiken kattava yrityksessä toimivan johdon käsitteeksi. Siihen sisällytetään yrityksen toiminnan kehittäminen, jonka kautta päästään vaikuttamaan asiakkaiden tyytyväisyyteen, kannattavaan liiketoimintaan ja yrityksen kehittämiseen sekä liiketoiminnan kasvattamiseen. Pelkästä tuotteesta ja sen laadusta ollaan laajennuttu kokonaisvaltaisesti kaikkea yrityksen toimintaa aina prosesseista asiakasyhteyksiin asti. (Silén, 1998. 13)

Yrityksen sisällä jokainen työntekijä osallistuu laadun varmistamiseen ja sen ylläpitämiseen. Jotta yrityksen toiminta kehittyy, on tärkeää, että toimintaa kehitetään jatkuvasti yksikön sisällä. Arvojohtaminen tulisi näkyä yrityksen sisällä tavoitejohtamisen muodossa ja tavoitteet sekä niiden toteuttaminen tulisi kulkea tavoitejohtamisen mukana. On myös tärkeää, että vuorovaikutus sekä kommunikaatio laatuasioissa kulki myös alhaalta ylöspäin. Alhaalta ylöspäin tapahtuva kommunikointi tapahtuu yleisimmin yrityksen sisällä muodostuneista laatupiirien tai -tiimien kautta. Ylimmän johdon tehtävänä on analysoida laatuun liittyvät tapahtumat tietyn väliajoin. (Silén, 2016, 40)

Arvojohtamisen näkökulmasta on tärkeää sisäistää, että sen sisäistäminen kaikille yrityksen työntekijöilleen vie aikaa. Annamaija Tolvanen kertoo toteutetussa gradusaan, että arvojohtaminen ei siis ole hetkittäinen helpotus tai muu hädän keskellä keksitty ratkaisu joka toteutuu yksikössä sormia napsauttamalla. Hän kertoo Pohlmanin ja Gardinerin teoksen pohjalta arvojohtamisen sisäistämisen vievän vähintään kolme vuotta, usein siihen tarvitaan huomattavasti enemmän aikaa. Jotta yrityksen arvojohtaminen toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla, se vaatii jokaisen työntekijän sitoutumisen. Arvojohtaminen on prosessi, jota työstitään jatkuvasti ja se tarvitsee jokaista työntekijää sen toteuttamiseen. (Tolvanen, 2016. 22-23)

Sokos Hotel Alexandran materiaaleissa kerrotaan arvopohjaisesta johtamisesta. Siellä esitetään keinoja, miten arvopohjaista johtamista voidaan toteuttaa. Suurimpina asioina onkin esimerkkinä oleminen ja asioiden puuttumisen kulttuuri. Puuttumisen kulttuurina tarkoitetaan, että sovitusta pelisäännöistä ja luoduista arvoista pidetään kiinni ja pidetään myös huoli siitä, että jokainen työntekijä noudattaa niitä. Esimerkkinä oleminen näyttää muille sen, kuinka tulee toimia ja näin ollen työntekijät ottavat mallia oikeista toimintatavoista. (Sokos Hotel Alexandra, 2016).

Edellä mainittujen asioiden lisäksi materiaaleissa mainitaan palautteen antamisen tärkeys. Se, miten annat palautetta työntekijöille vaikuttaa siihen, miten työntekijä ottaa palautteen vastaan. Palautetta tulee antaa asiallisesti ja rakentavasti. Myöskin palautteen antaminen kiitoksen kautta antaa mahdollisuuden palautteen oikeanlaiseen vastaanottamiseen. (Sokos Hotel Alexandra, 2016).

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten uudessa Frans & les Femmes- konseptissa voidaan tuottaa ravintolaelämyksiä. Tutkimuksessa elämyksellisyyden onnistumisen selvittämiseksi käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon kerääminen tapahtui luonnollisessa miljöössä, jossa ihminen on keskiössä. Lisäksi haluttiin selvittää, mahdollistavatko työntekijöiden lisäksi myös ravintolan fyysiset puitteet, miljöö ja mahdollinen teemallisuus elämyksellisyyden tuottamisen.

Asiakashaastatteluiden lisäksi käytettiin benchmarking-tutkimusmenetelmää, jonka tarkoituksena oli tutkia uuden konseptin onnistumista elämyksellisyyden tuottamisen näkökulmasta. Benchmarking-menetelmällä saatiin olennaista ja todenmukaista tietoa uudistuneista yksiköistä. Tämä oli luontevin tapa tutkia uutta konseptia, koska nimettömänä asiakkaana vieraileminen auttoi näkemään ravintolan todenmukaisen toiminnan.

Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tavoitteena oli saada tietoa täsmennetystä asiakassegmentistä. Uuden ravintolakonseptin tavoitteena on saada asiakkaakseen noin 35-vuotias kaupunkilaisnainen, mikä rajasi myös tutkittavan segmentin. Opinnäytetyön aihe on painotettu elämyksellisyyteen, ja jokaisella ihmisellä on oma näkemyksensä elämyksellisyydestä ja sen toteutumisesta. (Perehdytysmateriaali, Frans & les Femmes 2016)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä selvitetään ilmiötä, millä päästään ihmisen omiin mielipiteisiin ja asenteisiin. Henkilökohtaisilla asiakashaastatteluilla päästiin lähemmäksi asiakkaan näkemyksiä ja hän pääsi kertomaan niistä paremmin ja syvemmin kuin esimerkiksi määrällisessä asiakaskyselyssä. Ryhmähaastatteluun valittiin haastateltavat toimeksiantajan antaman asiakaslistan mukaan. Haastatteluun valittiin 30 naispuolista asiakasta, joiden ikä oli 35 – 40 vuotta. Asiakasryhmävalinnalla haluttiin saada haastateltavaksi asiakkaita, jotka vastaavat uudistuneen Fransmannin tavoiteltua asiakassegmenttiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 156-157)

## 6.1 Ryhmähaastattelun toteuttaminen

Teemahaastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa teemat on etukäteen päätetty ja ne käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Teemahaastattelu toteutetaan keskustelemalla. (Kananen 2014, 71-80). On tärkeää ottaa huomioon, että tutkimusmenetelmässä luotetaan haastateltavan ja tutkijan tekemiin havaintoihin käyttämättä erilaisia mittausvälineitä. Lomakkeita tai havainnointipohjaa voidaan usein käyttää apuna helpottaakseen haastattelun kulkua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdesegmentti on valittu tarkoituksenmukaisesti ja kaikkia käsiteltäviä haastatelluita tulkitaan ainutlaatuisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 160)

Tutkimuksiin kerättiin aineisto toimeksiantajan kanssa toteutetuilla haastattelurungolla ja havainnointipohjilla (Liite 1). Tällä keinoin kysymykset voitiin kohdentaa juuri niihin aihealueisiin, joihin haluttiin saada vastaus. Valituilla teemoilla pystyttiin ohjaamaan haastateltavia tiettyihin keskusteluaiheisiin. Haastattelu dokumentoitiin nauhoittamalla haastattelu ja tarvittaessa haastattelulomakkeeseen kirjoitettiin täydentäviä avainsanoja, jotka helpottivat jälkikäteen tehtyä analysointia. Aineistoista tehtiin yhteenveto, johon poimittiin ryhmähaastatteluissa yhteiset esille tulleet asiat ja nauhoituksista poimittiin myös mahdolliset rakentavat palautteet sekä kehitysehdotukset.

Fransmannin asiakkaiden haastattelurunko ja siihen liittyvät kysymykset tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastattelu koostui kahdeksasta kysymyksestä ja niitä seurasi tarkentavat kysymykset haastattelun aikana (Liite 2). Asiakashaastattelussa aineisto kerättiin haastatteleamalla Jyväskylän Fransmannin vakioasiakkaita. Haastatteluihin valitut asiakkaat valittiin tarkasti yhteistyössä toimeksiantajan ja S-ryhmän kanssa. Tarkoituksena oli haastatella yli 35-vuotiaita naisasiakkaita, koska uudistunut konsepti halutaan kohdistaa nuoreen kaupunkilaiseen sekä paikalliseen naiseen.

Asiakkaalle lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse. Sähköpostissa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja käsiteltävät aiheet. Asiakkaalle annettiin mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja lähettää sähköpostilla osallistumisvahvistus. Haastattelut toteutettiin

kolmena peräkkäisenä päivänä Jyväskylän Fransmannissa. Haastatteluun varattiin aikaa noin 1,5-tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja tärkeimpiä asioita kirjattiin myös ylös. Kaikki kolme haastattelua toteutettiin ryhmähaastatteluna niin, että haastattelijan lisäksi oli kahdesta neljään haastateltavaa. Yhteensä haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä. Ensimmäiseen ja toiseen haastatteluun osallistui kaksi henkilöä, ja kolmanteen haastatteluun osallistui kolme henkilöä. Haastattelun aikana haastateltavat saivat ruokaila vapaavalinnaisella Fransmannin a la carte-annoksella.

## 6.2 Benchmarking-tutkimuksen toteuttaminen

Benchmarking tarkoittaa vertailukehittämistä. Sen tarkoituksena on peilata omaa tarkasteltavaa kohdettaan jonkun toisen mallikohteen kautta. Benchmarkkaus on hyvä ja monipuolinen työkalu saada lisää tietoa siitä, millaisessa tilanteessa ollaan nyt, mitkä ovat esille nousseita kriittisiä tekijöitä ja miten omaa kohdetta voitaisiin kehittää eteenpäin (Oppimisympäristö, 2016)

Asiakashaastattelujen lisäksi haluttiin reaaliaikaista tietoa siitä, miten uusi konsepti toimii uudistuneissa Frans & les Femmes – yksiköissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mahdollistaako ravintolan fyysinen ympäristö ja ravintolan henkilökunta elämyksen tuottamista asiakkailleen. Eli tutkittiin sitä, kuinka onnistunut uudistunut konsepti on aikaisempaan verrattuna ja mitä asioita voitaisiin parantaa tulevaisuutta ajatellen.

Benchmarkkauksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä tutkijan kehittämää tutkimuskaaviota, jota käytettiin samalla tavalla kaikissa tutkituissa Frans & les Femmes yksikössä (Liite 1). Kun haastattelukaaviota käytettiin samalla tavalla joka yksikössä, saatiin todenmukaista tietoa halutuista asioista. Todenmukaista tietoa saatiin myös, kun tutkimus toteutettiin paikan päällä siinä paikassa, mistä tutkimus tehtiin.

Tutkimuslomakkeen tarkasteltavien kohtien kartoittamiseksi käytettiin apuna elämyskolmio-mallia ja sen kautta syvennyttiin elämyksellisyyden elementteihin (Katso kuvio 2, sivulla 19). Tutkittavat kohteet suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Elämyksellisyyden elementtejä ja sen onnistumista tutkittiin ravintolan palveluprosessin kautta. Eli oliko palveluprosessin jokaisessa vaiheessa havaittavissa elämyksellisyyden elementtejä. Tämän lisäksi tarkkailtiin myös miljöön, tunnelman ja viihtyvyyden yhtenäisyyttä toteutettuun teemaan.

## **7 Tutkimuksen tulokset ja analysointi**

Tulokset esitellään tutkimusmenetelmittäin. Näin voidaan eritellä eri tutkimusmenetelmillä saadut tulokset ja näin toimeksiantaja voi etsiä itselleen nopeasti tarvittavat tiedot. Tutkimusmenetelmillä saatiin tietoa eri näkökulmista ja niiden erillään analysointi helpottaa johtopäätösten ja kehitysehdotusten tekemistä.

### **7.1 Ryhmähaastattelun tulokset**

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden näkemystä ravintolaelämyksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelin seitsemää naisasiakasta, jotka ovat käyneet usein ruokailemassa Jyväskylän Fransmannissa. Haastateltavat henkilöt valittiin uudistuvan konseptin tavoitellun asiakassegmentin mukaan, joka on 35-vuotiaat kaupunkilaisnaiset.



Ryhmähaastattelut onnistuivat pääasiassa hyvin ja niistä saatiin paljon todenmukaista tietoa. Kuitenkin haastateltavat kohdistivat vastauksensa liikaa Jyväskylän Fransmanniin, jossa ryhmähaastattelut toteutettiin. Tarkoituksena oli saada yleistä tietoa ravintolaelämyksen syntymisestä, eikä siitä, miten ravintolaelämys koetaan Jyväskylän Fransmannissa. On kuitenkin tärkeää saada tietoa siitä, miten tämä asia on toteutunut kyseisessä ravintolassa, vaikka kyseinen ravintola ei ole pääasiallinen tutkimuskohde vaan valtakunnallisesti uudistunut Fransmannin konsepti. Vastauksia pystyttiin kuitenkin soveltamaan niin, että niitä käytettiin tutkimuksen tuloksien analysoinnissa.

Ensimmäisenä haastattelussa kysyttiin motiivia sille, miksi asiakas lähtee ulos syömään. Yleisin vastaus oli arjen vastakohtan tavoittelu. Asiakkaat nimesivät tällaiset mahdollisuudet arjen pieniksi tähtihetkiksi, joilla tarkoittavat sellaisia hetkiä, joissa itse ovat päätähäkinä. Kuten aiemmin tietoperustassa mainittiin elämyksen elementteistä (s. 17-20), elämyksen syntymiseen tarvitaan arjen vastakkainasettelua, jotta asiakas pystyy mukautumaan uusien elämyksien syntymiseen.

*Arjen pienet tähtihetket ovat sellaisia, että päästään nauttimaan sellaisista hetkistä, joissa itse päästään nauttimaan toisten tekemästä ruoasta. Tällä tarkoitan sitä, että itse ei tarvitse olla stressaamassa ruoanlaitosta ja siitä, milloin sen pitää olla valmista. Itseä ainakin miellyttää sellaiset hetket arjessa, kun tällaista asioista ei tarvitse stressata, vaan pääsee nauttimaan hyvästä ruoasta ja kiireettömästä hetkestä tärkeiden ihmisten kanssa.*

Asiakkaille erityisen tärkeää on palvelu ja sen onnistuminen. Ravintolassa palvelun pitää olla mutkatonta ja sujuvaa. Tarjoilijoiden halu palvella on isossa roolissa, ja palvelun pitää olla erinomaista. Sen kautta työntekijät pääsevät tuomaan myös persoonallisuuttaan palvelussa esille. Lisäksi mainittiin tarjoilijoiden onnistunut palveluluonne ja hyvä asenne omaa työtään kohtaan.

*On sillä iso merkitys, varsinkin olemuksella. Jos tarjoilija on leppoisa ja kaikin puolin mukava niin kyllä siinä itsekkin viihtyy. Ei esimerkiksi täällä Jyväskylän Fransmannissa ole tarvinnut koskaan kokea, että täällä olisi ollut huonoa palvelua tai että kohdeltaisiin huonosti.*

Vaikka tarjoilijat ovat ammattitaitoisia ja asiakaskeskeisiä, mainittiin haastattelussa myös yksittäiset tähtisuoriutujat. Vaikka palvelu onkin hyvää, tarjoilijoiden palvelussa ja sen laadussa huomataan yksittäisiä eroja.

*On hienoa, että tarjoilijat osaavat hommansa. Olen kuitenkin huomannut, että tarjoilijoiden joukosta löytyy myös tähtisuoriutujia, jotka osavat yllättää. Tämän jälkeen odotan samanlaista palvelua myös seuraavalla kerralla, kun saavun samaan ravintolaan. Kuitenkin osa tarjoilijoista ei palvele samalla tavalla, vaikka taso onkin todella hyvää. Mielestäni elämyksellisyyden kannalta olisi tärkeää, että kaikki tarjoilijat olisivat tähtisuoriutujia hyvän tason sijaan.*

Haastateltavat mainitsivat, että Fransmanneissa on yleisesti hyvällä tasolla asiakkaiden yllättäminen. Kuitenkin, jotta päästäisiin lähemmäksi elämyksellisyyttä, toivottiin tarinoita esimerkiksi tarjottavista viineistä tai ruokien valmistustavoista. Tarinoiden kertominen vahvistaa ja edistää elämyksien syntymistä. Tähän asiaan rinnastaen haastattelijat mainitsivat ravintolan sisustuksen ja ruokalistan kohtaamisesta.

*Se, että ravintolassa pääsee haluttuun tunnelmaan, on tärkeää, että sisustus ja ruokalista kohtaavat. Jos listalla tarjoillaan perinteistä ja rehtiä ruokaa, sisustuksen kuuluisi olla kodinomainen ja tunnelmallinen. Jos ruoka ja sisustus ei kohtaa, oikeanlaiseen tunnelmaan pääseminen on hankalampaa.*

Ruoan herkullisuus ja tasalaatuisuus ovat haastateltaville tärkeitä asioita, joiden pitäisi olla jokaisessa ravintolassa itsestään selviä asioita. On tärkeää, että jokaisella kerralla ruoan tulisi näyttää samanlaiselta ja myös maun pitäisi pysyä samanlaisena. Kuitenkin, jos annos ei ole sellainen kuin pitää, asiakkaalle annetaan mahdollisuus uuteen annokseen. Se antaa ravintolalle mahdollisuuden kääntää huono kokemus miellyttäväksi ja tavoitella elämyksen syntymistä. Esimerkiksi, jos tilatun pihvin kypsytys ei ole oikea, viedään annos keittiöön ja kokit tekevät uuden annoksen. Täytyy kuitenkin muistaa, että myös asiakkaiden omalla aktiivisuudella saadaan osittain ylläpidettyä tasalaatuisuuden toteutumista. Se tarkoittaa asiakkaiden oma-aloitteisuutta ottaa tarjoilijoihin kontaktia ja kertoa heille, jos annos ei ole oikeanlainen.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi haastateltavat mainitsivat lapsien viihtymisen ravintolassa. Jotta myös vanhempien ruokailu ravintolassa sujuisi rauhallisesti, olisi

hyvä, jos ravintolassa olisi lapsille esimerkiksi leikkihuone tai -nurkkaus. Siten vanhemmat saavat omaa aikaa ja nauttia ruoastaan rauhassa sillä välin, kun lapsi leikkii leikkihuoneessa tai -nurkkauksessa. Jos ravintolassa ei ole lapselle omaa leikkihuonetta tai -nurkkausta, haastateltavien mielestä olisi tärkeää, että lapsille olisi odotetun ajaksi esimerkiksi tarvikkeita piirtämiseen. Ravintoloissa tulisi olla myös oma ruokalista lapsille.

*Kyllä lapsien huomiointi ravintolakäynnin aikana on erittäin tärkeä asia. On ihailtavaa, kuinka tarjoilijat juttelevat lapsille ja kysyvät mitä he haluaisivat syödä. Mahtavaa on myös se, että tarjoilijat kysyvät, missä vaiheessa lasten ruoat tuodaan. Vanhan sanonnan mukaan, kun lapset viihtyvät niin aikuisetkin viihtyvät. Niin se vain menee.*

Kun haastateltavilta kysyttiin huonon ravintolakokemuksen syitä, esille nousi tärkeitä asioita. Huono ravintolakokemus syntyy suurimmaksi osaksi siitä, että tarjoilijoiden kohtelu asiakkaita kohtaan on kylmää tai jopa epäkohteliasta. Myös ruoan epätasalaatuisuus koetaan huonon ravintolakokemuksen syyksi. Jos tarjoilijat eivät osaa tunnistaa asiakkaidensa tarpeita, on se erittäin suuri heikkous. Tähän voidaan rinnastaa myös tarjoilijoiden ammattitaidon heikkous tai puuttuminen. Esimerkkinä tästä onkin ruoan ja juoman yhdistäminen tai tuotteiden laatu. Jos tarjoilija tai kokki ei osaa tunnistaa tuotteen tuoreutta tai kunnollisuutta, se luo huonon mielikuvan ravintolan ammattitaitoisesta henkilökunnasta.

Ryhmähaastattelujen tuloksista selviää, että palvelu on onnistunutta tai jopa erittäin onnistunutta. Kuitenkin palvelun on huomattu olevan eri tasoista tarjoilijoiden kesken ja myös niin kutsuttuja riman alituksia tapahtuu ajoittain ravintolasta riippumatta. Tällaisissa tilanteissa tarjoilija ei ole osannut tunnistaa asiakkaan tarpeita, ja näin syntyy myös vuorovaikutuksen katkos asiakkaan ja tarjoilijan välillä. Näissä tapauksissa asiaa ei ole jätetty sikseen vaan asiakas on huomioitu palautteen antamisen jälkeen. Haastatteluista selvisi myös hyvän palvelun ja erinomaisen palvelun ero; kun saa niin kutsutun tähtisuoriutujan tasoista palvelua, ei sen jälkeen hyvä palvelu tunnu asiakkaan mielestä niin hyvältä, kuin tähtisuoriutujan palvelu.

Loistavan palvelun rinnalla kulkee myös tasalaatuinen ja herkullinen ruoka. Ruoissa maku on kohdallaan jokaisella kerralla ja se myös maistuu samalta, jos kyseisen annoksen ottaa seuraavalla kerralla uudestaan. Annokset myöskin näyttävät hyviltä ja

ovatkin myös visuaalisesti saman näköisiä jokaisella kerralla. Tämä kertoo siitä, että keittiössä työskentelevät kokit ovat ammattitaitoisia ja seuraavat keittiössä olevia annokortteja, joiden mukaan annokset tulee tehdä. Heidät on myöskin perehdytetty työhönsä hyvin, jotta osaavat tehdä samanlaista ruokaa aina uudestaan ja uudestaan.

Haastateltaville on tärkeää, että ravintola ei saa olla tunnelmaltaan liian moderni. Olisi hyvä, jos ravintolassa olisi hämyinen, jopa kodinomainen tunnelma. Sitä kautta asiakas pääsee rentoon tunnelmaan. Haastateltavien mielestä rentoutta ja tietynlaiseen tunnelmaan pääseminen olisi helpompaa, jos tarjoilijat olisivat itse myös rentoja ja palvelisivat asiakkaita persoonallisesti ja ammattitaitoisesti.

## 7.2 Benchmarkkauksen tulokset

Benchmarkkauksen tarkoituksena oli tarkastella uudistuneiden Fransmannien onnistumista palveluprosessin ja elämyksellisyyden elementtien näkökulmasta. Tutkimusta varten suunniteltiin ja toteutettiin tutkimuskaavake, jonka pohjalta tutkimusta toteutettiin (Liite 1). Tutkimuksessa tutkittiin kolmea eri Frans & les Femmes- yksikköä. Nämä olivat Frans & Sophie Kuopiossa, Frans & Marié Tampereella ja Frans & Amelié Helsingissä.

Ensimmäisenä tutkittiin palveluprosessin onnistumista. Palveluprosessi alkoi ravintolaan saapumisesta ja jatkui sieltä poistumiseen asti. Jotta tutkimuksesta saatiin mahdollisimman monipuolinen, otettiin siihen mukaan jokainen palveluprosessin vaihe. Tämän jälkeen tutkittiin palveluprosessin onnistumista elämyksellisyyden elementtien kautta. Tähän vaiheeseen sisältyi myös ravintolan miljöön ja tunnelman onnistuminen.

Teknisesti palveluprosessi sujui ongelmitta, mutta laadullisesti puutteita näkyi jonkin verran. Palvelun laatu oli kuitenkin suurimmaksi osaksi hyvää. Tarjoilijat olivat ystävällisiä ja olivat suurimmaksi osaksi palvelualttiita. Joissain vaiheessa palvelu tuntui kuitenkin etäiseltä ja kiireelliseltä. Palvelussa havaittiin eroja, esimiesasemassa toimivat tarjoilijat olivat tarkempia ja huolellisempia työssään kuin tarjoilijat. Näitä eroja oli esimerkiksi ruokien ja juomien suosittelussa ja niiden kuvailemisessa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ruoka- ja juomalistan esittelyä. Joissakin yksiköissä annoksia ei suositeltu nimellä, ruokalistaa ei suosittelun lisäksi esitelty, vuorovaikutus tarjoilijan ja asiakkaan välillä oli vähäistä ja asiakkaan toiveiden kuunteleminen ei ollut täysin onnistunutta. Elämyksen syntymisen näkökulmasta katsottuna nämä asiat ovat niitä tekijöitä, joiden tulisi olla kunnossa, jotta asiakkaalle päästään tuottamaan onnistuneen kokemuksen kautta ikimuistoisia elämyksiä. Palvelun rooli ja sen laatu ravintolaelämyksien syntymisessä on yksi isoimmista tekijöistä elämyksen luomiseen.

Valmistetut annokset olivat onnistuneita jokaisessa yksikössä. Ruokien herkullisuus ja esteettisyys olivat onnistunutta jokaisessa yksikössä. Annokset olivat herkullisia ja ne oli valmistettu huolella. Maut kävivät jokaisessa annoksessa hyvin yhteen ja annos näytti visuaalisesti kauniilta ja ne toivat yhtenäistä tunnelmaa sisustuksen, musiikin ja tunnelman kanssa. Annokset tulivat suhteellisen nopeasti, jokaisessa yksikössä oli tutkimuskerralla hiljaista. Ruoan valmistamisen mahdollisesta viiveestä ei kerrottu yhdessäkään yksikössä ja ruoat valmistuivatkin kohtuullisen nopeasti yhtä yksikköä lukuun ottamatta. Tässä tapauksessa vedottiin uusien annoksien opetteluun ja koaamiseen, kyseinen yksikkö oli tutkimuksen toteuttamisen aikana ollut kaksi päivää auki. Vaikka annokset olivatkin uusia ja niissä oli uudenlaiset raaka-aineet, ei ole todennukaista, että annoksien tekemisessä menisi 35 minuuttia ilman, että keittiössä on viivettä annoksien valmistamisen suhteen. Tämä johtuu siitä, että uutta konseptia ei ole ehkä sisäistetty ja perehdytys ei ole ollut tarvittavan tehokasta. Myös työntekijöiden oma asenne suorittavaan työhön on merkittävä asia työn sujuvuuden ja sitä kautta elämyksen syntymisen kannalta.

Ravintolan tunnelman syntyminen lähtee suurimmaksi osaksi sen sisustuksesta ja tyylistä. Sen kautta asiakkaalle syntyy ensivaikutelma ja mielikuva ravintolasta. Sisustus oli jokaisessa yksikössä yhtenäinen, jokaisesta tunnisti niiden olevan samaa ketju-

ravintolaa. Sisustuksen raikkaus ja modernisuus olivat nuorekasta mutta ei liian modernia. Sisustuksen ja tunnelman antaman vaikutuksen mukaan asiakkaan on helppo saapua ravintolaan jossa voi nauttia hyvästä ruoasta ja juomasta. Uudistuneen konseptin sisustus on pääasiassa vaalea, mutta kuitenkin hämyinen ja tunnelmallinen. Tämä näkyi muun muassa yksinkertaisessa mutta hyvännäköisessä kattauksessa, pöydissä palavissa kynttilöissä ja tunnelmallisessa valaistuksessa.

Elämyksellisyyden elementtien toteutuminen oli yksiköissä vaihtelevaa. Kuitenkin jokaisessa yksikössä miljöö ja fyysiset puitteet mahdollistivat elämyksellisyyden syntymisen. Fyysiset puitteet ja tunnelma olivat yhtenäisiä ruokalistan kanssa.

Moniaistisuus oli jokaisessa yksikössä onnistunutta. Oli monenlaisia aistiärsyksiä, joista yksikään ei ollut ristiriidassa kokonaisuuden kannalta. Näitä aistiärsyksiä oli muun muassa eri materiaalit kalusteissa ja esineissä, erilaiset taustääänet (esimerkiksi ruoan valmistuksesta tulevat äänet, astioiden kilinä, kuohuviinipullon aukaiseminen ja taustamusiikki), ruoan tuoksu ja asiakkaiden sekä tarjoilijoiden keskustelut. Jotta ravintolaelämyksen syntymisessä päästään oikeanlaiseen tunnelmaan, aistiärsykkeiden tulisi olla monipuolisia ja ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Aistiärsykkeet ovat olennainen osa tunnelman syntymistä ja sitä kautta myös elämyksen syntymistä.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen luotettavuudessa käytettävät avainsanat, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen tulosten pysyvyyttä kuvaa reliabiliteetti. Sen tarkoitus on saada samat tulokset, jos tutkimus toteutetaan tulevaisuudessa uudestaan. Jos halutaan tutkia tutkimuskohteen kohteita oikeita asioita oikealla tavalla, käytetään tässä tapauksessa termiä validiteetti. Tiedonkeruuvaihe ja tutkimuksen suunnittelu ovat validiteetin kohdalla erityisen merkittäviä vaiheita. Jos tutkimuksen aineisto ei ole analysoitu oikein eikä tutkimuksesta syntyneitä

tuloksia ei voida pitää uusittavana, tutkimusta ei voida pitää luotettavana. (Kananen 2015, 342-343.)

Toteutetuissa tutkimuksissa on tarkoitus saada tietoa, joka on todenmukaista. Avoinmet kysymykset, joihin vastaaja saa vastata vapaasti, tuo tutkimukseen lisää haastetta, joka myös lisää luotettavuuden vaihtelua. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007,226). Tutkimuksen tapahtumien kuvailu yksittäin vaihe vaiheelta nostaa tutkimuksen luotettavuutta ja kasvattaa myös tarkkuutta jokaisessa vaiheessa. Tapahtumapaikka ja sen aikana olevat olosuhteet ovat isoja tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin ja sitä kautta myös luotettavuuteen. Omat mielipiteet, niiden ilmaisuus sekä tutkimuksen kesto on ilmaistava mahdollisimman tarkasti, mahdolliset häiriötekijät on hyvä ilmoittaa onnistumisen lisäksi. Jotta tutkimuksen luotettavuus pysyisi mahdollisimman korkealla, on tärkeää, että omat mielipiteet, vastaukset ja tutkimustulokset olisi hyvin perusteltuja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 227).

Luotettavuuden kannalta asiakkaille kerrottiin sähköpostikutussa käsiteltäviä aiheita niin, että heitä ei ohjattu liikaa tietynlaisiin, niin sanotusti oikeanlaisiin vastauksiin. Haastattelutilanteissa on tärkeää, että vastaukset eivät olisi valmiiksi mietittyjä, vaan haastattelu etenisi keskustelunomaisesti ja omista mielipiteistään keskustellaan ravintolaelämyksien kautta. Kaikki asiakashaastattelut toteutti sama henkilö, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen oli luotettavampaa ja haluttu päämäärä oli kokon ajan selvillä. Asiakashaastattelujen kysymykset testattiin moneen kertaan ja niiden ulko- muotoakin muokattiin monesti yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta kysymykset olivat helppo ymmärtää ja niihin saataisiin monipuoliset ja runsaat vastaukset.

Kaikki asiakashaastattelut sujuivat pääasiassa hyvin. Kaikkiin esitettyihin kysymyksiin saatiin monipuoliset ja luotettavat vastaukset, joita pystyttiin käyttämään tutkimukseen. Kuitenkin haastatteluissa huomattiin, että haastateltavat keskittivät vastauksensa liikaa Jyväskylän Fransmanniin, kun tarkoitus oli vastata laajemmalla mittakavalla käyttämättä tiettyä ravintolaa vastauksien kohteena.

Kun haastateltaville kerrottiin etukäteen suuntaa-antaen käsiteltävät aiheet, se antoi heille mahdollisuuden valmistautua tulevaan haastatteluun. Haastatteluiden ajankäyttö oli hyvin suunniteltu, jotta mahdollisille lisäkysymyksille ja syntyville keskusteluille oli tarpeeksi aikaa. Haastattelut suoritettiin ravintolan omassa kabinettitilassa,

joka oli ravintolan takaosassa ja jossa oli haastatteluille oma rauha. Pieneltä taustamelilältä ei voitu täysin välttyä. Haastattelut sujuivat rauhallisesti, ja niiden kesto oli suunnilleen 30 minuuttia. Haastateltavat saivat ruokailla vapaavalintaisen annoksen haastattelun jälkeen Fransmannissa.

Benchmarking-tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tarkasti suunniteltu tutkimuskaavake, jota käytettiin samanlaisena jokaisella tutkimuskerralla. Tutkimus alkoi aina samalla tavalla, ja jokaista tutkimuskohdetta tarkasteltiin samalla tavalla. Tutkimuskohteet mietittiin tarkkaan toimeksiantajan kanssa, jotta tutkimus kohdistuisi oikeaan asiaan. Benchmarkkaus sujui jokaisessa yksikössä pääasiassa hyvin. Jokaista tutkimuksen kohdetta päästiin arvioimaan, ja jokaiseen kohtaan löytyi hyvien puolien lisäksi myös kehitettävää.

## 8 Kehitysehdotukset

Uudistuneiden Fransmannien tulevaisuutta ajatellen jokaisessa yksikössä kannattaa keskittyä ensisijaisesti palvelun laatuun ja sen ylläpitämiseen, koska tutkituissa yksiköissä havaittiin puutoksia palvelun toteutuksessa ja sen laadussa. Kuten tietoperustassa on kerrottu (s. 17-20), palvelun laadun ylläpitäminen edistää elämyksen elementtien toteutumista ja elämyksien syntymistä. Jos palvelun laadussa tai ravintolan fyysisissä puitteissa on puutteita, elämyksen syntyminen jää vaillinaiseksi ja elämyksen elementit jäävät puuttumaan. Tällä viitataan ravintolan teatterimalliin (katso sivu 21), jossa ravintola toimii näyttämönä asiakkaille.

Palvelulla ja sen onnistumisella on valtava rooli elämyksellisyyden onnistumisessa, ja jokaisessa yksikössä palvelun laatu vaihteli paljon. Kuten tietoperustassa kerrottiin elämyksellisyyden elementeistä (s. 17-20), moni osa-alue jäi palvelun suhteen puutteelliseksi. Palveluprosessin aikana yksi tärkeimmistä asioista on annoksien suosittelu



nimellä. Onnistuneen elämyksen tuottamisen kannalta on tärkeää, että jokainen tarjoilija suosittelee annoksia ja on tarjoilussaan motivoitunut ja omistautunut. Kehitysehdotuksena on, että jokaisessa yksikössä kiinnitettäisiin huomiota perehdytyksen laatuun. Myös on tärkeää varmistaa, onko työntekijöillä selkeä kuva siitä, mitä hänen työnkuvaansa kuuluu ja miten konseptiuudistuksen jälkeen tulee toimia. Onnistumisen myötä myös oma työskentelymotivaatio kasvaa ja kasvattaa myös tiimihenkeä. Asiakkaan näkökulmasta olisi tärkeää, että asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja osaksi ravintolaa vierailunsa aikana.

Kahdessa yksikössä annoksien suosittelu jäi vähäiseksi, tai sitä ei toteutettu ollenkaan. Jotta asiakkaalle jäisi tarjoilijoista ammattitaitoinen mielikuva, olisi erityisen tärkeää, että jokainen tarjoilija suosittelisi annoksia niiden omilla nimillä. Lisäksi asiakas saisi tarjoilijasta mielikuvan, että tämä on motivoitunut ja kiinnostunut omasta työstään. Tällä tarkoitetaan työskentelyä, joka ei tunnu asiakkaan näkökulmasta pelkästään pakonomaiselta suorittamiselta, vaan tarjoilija on aidosti kiinnostunut omasta tekemisestään sekä asiakkaista. Yhtenä kehitysehdotuksena on, että edellä mainituista asioista pidettäisiin jokaisessa Frans & les Femmes-yksikössä huolta esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Sisustus ja tunnelmallisuus oli jokaisessa yksikössä onnistunut, mikä mahdollistaa elämyksellisyyden. Tämä on myös tärkeä osa ruokalistan ja tunnelman yhtenäisyydessä sekä kokonaiskuvan syntymisessä. Kuten aikaisemmin tässä työssä onkin mainittu, kokonaisvaltainen mielikuva syntyy ilman aistiärsykkeiden ristiriitoja. Siksi jokaisen työntekijän tulee huolehtia yksikkönsä siisteydestä ja puhtaudesta. Tämä varmistetaan muun muassa yksiköiden siivouslistoilla, joita seurataan päivittäin tai viikoittain. Myös kuukausittain tehtävät siivoukset ovat tärkeä osa siisteyden ylläpitämistä. Jokaisessa yksikössä tulisi olla siivouslistat, jotta yksikön siisteyttä olisi helpompi ylläpitää.

Fransmannien yksikköjen tulevaisuutta ajatellen esimiesten tulisi keskittyä työntekijöiden asiakaslähtöiseen palveluun ja lisäksi myös laadullisesti parempaan palveluun. Aikaisemmin mainittiin yksiköiden tarjoilijoiden kiireellisyydestä ja etäisyydestä, niin tärkeää olisi saada työntekijät sitoutumaan omaan työhönsä niin, että asiakkaalle välittyy tunne, että hän on haluttu ja tervetullut ravintolaan. Kuten tietoperustassa on mainittu (s.33-34) esimiehen tulisi johtaa henkilöstöään myös laatujohteisesti, jotta

yksikön jokainen työntekijä saadaan osallistumaan laadun varmistamiseen ja sen ylläpitämiseen.

Edellä mainittuja kehityskohteita voidaan parantaa perehdyttämällä henkilöstö uuteen konseptiin, sen tuotteisiin ja konseptin mukaiseen asiakaspalveluun. Perehdytyksen tulee olla selkeää, yhtenäistä ja yksiselitteistä. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää ja omaksua uudistuneet asiat ja tuoda ne esille oman persoonansa kautta. Onnistuneeseen perehdytykseen vaikuttaa olennaisesti työntekijän oma asenne ja omistautuminen työhön. Perehdytyksen tulisi toteutua hyvissä ajoin ennen uudistuneen yksikön avaamista.

## 9 Pohdinta

Kun Fransmannien uudistuminen tuli kaikille tietoon, kasvoi mielenkiinto uuden konseptin sisällöstä. Fransmannin konsepti on ollut samanlainen lähes 30 vuotta, joten uudistus tuli todella tarpeeseen. Uudesta konseptista haluttiin tehdä kevyempi ja helpommin lähestyttävä. Uudistuminen toi mahdollisuuden tehdä opinnäytetyö tärkeästä aiheesta. Toimeksiantajan kanssa syntyi nopeasti idea opinnäytetyöstä, tutkia uudistuneen konseptin elämyksellisyyttä ja sen toteutumista. Toimeksiantajan toiveena oli, että työssä selvitetään elämyksen elementtien toteutumista asiakasnäkökulmasta.

Omien opintojen eteneminen oli juuri oikeassa vaiheessa opinnäytetyön toteuttamisen suhteen. Juuri ennen opinnäytetyön aloittamista olin suorittanut oman esimiestason harjoitteluni Jyväskylän Fransmannissa, mikä antoi todella hyvät lähtökohdat opinnäytetyölle. Opinnäytetyön aihe on juuri tätä päivää ja aihe kiinnostaa myös minua todella paljon, joten sain todella paljon motivaatiota työn tekemiselle. Opintojen

puolesta elämuskäsitteiden ja -teorioiden osalta opinnot olivat jääneet todella vähäiselle, mutta se antoi minulle mahdollisuuden oppia aiheesta juuri minulle läheisen näkökulman kautta. Pääsin näkemään asiakasnäkökulman ja asiakasrajapinnan näkökulmista elämysten toteutumisen ja sen näkymisen.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli selvää, että tutkimus tulee olemaan laadullinen. Haluttiin päästä lähemmäksi asiakkaiden omia mielipiteitä ja näkemyksiä, joten laadullinen tutkimus on siinä oivallinen tutkimustapa. Sen kautta saatu tieto voidaan ottaa käytäntöön suhteellisen nopeasti, jonka kautta päästään vaikuttamaan palveluprosessiin ja sen sujuvuuteen. Tarkoituksena ei ollut saada paljon vastauksia, joissa tulee esille yleisimmin asioiden yleistäminen. Tämä oli jo yksin suurin peruste sille, miksi laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin.

Tietoperustan kerääminen tuntui aluksi todella haastavalta. Tietoa oli suhteellisen helppo kerätä, mutta niiden soveltaminen ja linkittäminen nimenomaan ravintolaan tuntui haastavalta. Kuitenkin mitä enemmän aiheesta kirjoitettiin ja luettiin, sitä enemmän saatiin linkitettyä tietoperustaa toisiinsa ja aihealueiden luonnollinen eteneminen saatiin paremmin esille. Haastattelupohjien ja tutkimuskaavioiden toteuttaminen toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja niitä muokattiin useaan kertaan, jotta kysymykset vastaavat haluttuihin tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastattelussa kysymykset olivat muotoiltu oikeanlaiseksi ja haastattelut sujuivat hyvin. Haastateltavia oli lähestytty kutsussa aiheen esittelyllä, jotta pääsivät valmistautumaan haastatteluun. Kutsussa ei kuitenkaan kerrottu suoria kysymyksiä, jotta haastateltavat eivät päässeet muotoilemaan valmiita vastauksia. Vastauksia saatiin paljon ja todella monipuolisesti, mutta haasteeksi muodostui vastauksien yhdistäminen Jyväskylän Fransmanniin. Uudelleen ohjauksista huolimatta asiakkaat vastasivat kyseisen ravintolan pohjalta. Vastauksia saatiin kuitenkin käytettyä ja muokattua opinnäytetyöhön sopiviksi.

Benchmarkausvaihe oli todella mielenkiintoinen. Päästiin konkreettisesti käymään uudistuneissa Fransmannien yksiköissä ja tarkastelemaan elämysten toteuttamista. Päästiin näkemään, millaiseksi uudistunut konsepti oli muodostunut ja miten se käytännössä toimi. Kaikissa yksiköissä vierailu sujui hyvin. Ruoka oli herkullista ja juoma oli hyvin yhdistetty siihen. Tietysti tuotteet olivat suurimmaksi osaksi tuttuja, koska työskentelen itse Jyväskylän Fransmannilla. Tämä toikin myös haastetta siihen, että

vierailun aikana saanut paljastaa itseään, vaan piti niin sanotusti esittää ihan tavallista asiakasta.

Toinen ongelma, mikä yksiköissä esiintyi, oli palvelun laadun suuri vaihtelevuus. Oli todella outoa, että kaikki tarjoilijat eivät olleet kontaktissa samalla tavalla asiakkaan kanssa. Jokaisella kerralla ei myöskään suositeltu annoksia nimillä eikä suositeltu ruokajuomia. Kuitenkin kun kaikki Fransmannit toimivat samalla periaatteella niin samanlaista palvelua ja ruokaa tulisi saada jokaisessa yksikössä. Näin ei kuitenkaan käynyt.

Toimeksiantajan kanssa tehty yhteistyö sujui todella hyvin. Hän antoi hyviä ideoita ja toiveita toteutuksen suhteen, mutta antoi kuitenkin vapaat kädet opinnäytetyön toteuttamiseen. Toimeksiantajalta sai aina lisää tietoa, kun sitä tarvittiin ja hänen kanssaan toteutettiin ja muokattiin käytettäviä haastattelupohjia ja tutkimuskaavioita. Hänen kanssa käytiin myös useaan kertaan yhteenvetoa siitä, missä vaiheissa opinnäytetyö etenee.

Opinnäytetyön suorittaminen yksin tuntui välillä todella haastavalta. Välillä oltiin hakeilla asioiden kanssa, että mitä tulisi tehdä seuraavaksi. Myös epä tieto siitä, tehdäänkö asiat oikealla tavalla, aiheutti ylimääräistä päänsäryä. Kuitenkin aikaa oli tutkimukseen käytettäväksi rajattu määrä ja välillä olikin hankalaa suorittaa tutkimuksia töiden rinnalla. Näihin haasteisiin kuului muun muassa benchmarkkauksen käynnin uudistuneisiin yksiköihin ja asiakashaastatteluiden toteuttaminen. Jatkon kannalta olisi hyödyllistä, jos haastattelijoina olisi useampi, mutta sen jälkeen kyseenalaistuu tutkimuksen luotettavuus, jos uudet haastattelijat ovat aiheesta tietämättömiä.

Opinnäytetyön toteuttaminen oli todella kehittävä projekti, etenkin ammatillisesti. Sen kautta tuli lisää tietoa asioiden organisoinnista sekä niiden priorisoinnissa. Näitä asioita ovat esimerkiksi opinnäytetyön toteutuksen aikataulutus ja sen tarkka noudattaminen. Valmistumisella ei kuitenkaan ollut hirveä kiire, joten pienet lipsahdukset aikataulun kanssa ei ollut ongelma. Mutta erityisen tärkeä oppimisprosessi oli elämyskäsitteet ja -teoriat. Nyt selkeytyi ajatus siitä, mitä elämys on ja mitä se vaatii ravintolalta ja sen henkilökunnalta. Henkilökunnan lisäksi elämyksen toteuttaminen vaatii erittäin hyvää esimieskulttuuria ja vahvaa esimiestyötä. Esimiehet ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja he varmistavat, että kaikki sujuu niin kuin pitääkin.

Opinnäytössä tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin saatiin vastattua ja niiden kautta saatiin myös olennaisia kehitysehdotuksia, jotka ovat tärkeitä konseptin jatkon kannalta. Ne ovat erityisen tärkeitä saada kaikkien Fransmannien työntekijöiden tietoon, jotta konseptia pystytään kehittämään entistä paremmaksi.

## Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY yritysjulkaisut. Helsinki: WSOY.

Alanen, A. 2007. Elämystalous yhtä suuri Suomessa ja Ruotsissa. Elämys- vai kokemustalous? Viitattu 7.9.2016.

[http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-02-15\\_005.html?s=6](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-02-15_005.html?s=6)

Benchmarkkaus. Benchmarkkausohjeet oppimisympäristö-sivuilla. 2010. Viitattu 21.10.2016. <http://oppimisymparisto.wikispaces.com/benchmarkkaus>

Borg, P., Kivi, E. & Partti M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Frans & les Femmes. 2016. Perehdytysmateriaali.

Fransmanni Jyväskylä. 2013. Perehdytysmateriaali.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hansen, K. V. 2005. Restaurant Meal Experiences from Customers Perspective: A Grounded Theory Approach. University of Stavanger. Örebro Studies in Culinary Arts and Meal Science IV. Viitattu 23.10.2016. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-182>

Hildén S. 2012. Finavian rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa. Opinnäytetyö, Laurea Kerava. Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 14.10.2016

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44977/Hilden%20Sinikka.pdf?sequence=1>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karppinen, J.A. & Latomaa, T. 2015. Seikkaillen elämyksiä III. Suomalainen seikkailupedagogiikka. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Maijala, R. 2015-2016. Palvelupolkuja. Viitattu 14.10.2016  
<http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/>

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. 2010. Draaman kaari. Viitattu 14.10.2016  
<http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Tuotteistamiseen/Palvelusta-elamykseksi/Draaman-kaari>

Pine, J., Gilmore J. 2011. The experience economy. Boston (MA): Harvard Business School Press cop.

Raitala, M. 2009. Kokemuksia elämyksellisestä ravintolapalvelusta. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 14.10.2016  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5177/ONTminna%20raitala.pdf?sequence=1>

Schneider, J., Stickdorn, M. 2011. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Sokos Hotels Alexandra. 2014. Perehdytysmateriaali. Viitattu 14.10.2016

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki Talentum.

Tarssanen, S. 2009. Elämystuottajan käsikirja. LEO, Lapin elämysteollisuuden osamiskeskus. Rovaniemi. Viitattu 7.9.2016  
[http://87.108.50.97/re-lis/REL\\_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf)

Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri -case tapiola-ryhmä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulun hallintotiede. Viitattu 7.9.2016  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85068/gradu07101.pdf?sequence=1>

Valve, V. 2007. Ravintolaelämys asiakkaiden kokemana: Case: Ravintola Amarillo. Markkinoinnin pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.10.2016.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2007306>

Virtanen, 2016. Ketjupäällikkö. Puhelinhaastattelu, 2.6.2016.

Virtanen, 2016. Ketjupäällikkö. Sähköpostihaastattelu, 2.6.2016.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Benchmarking-tutkimuslomake – Frans & les Femmes**

#### **Ravintolan palveluprosessi**

- 1. Saapuminen ravintolaan ja pöytään ohjaaminen**
- 2. Ruokien ja juomien suosittelu, tilauksen vastaanottaminen**
- 3. Ruokien tuominen ja lautasten poisvieminen**
- 4. Jälkiruoan ja –juoman suosittelu sekä tilauksen ottaminen**
- 5. Laskun tuominen ja ravintolasta poistuminen**

#### **MUITA HUOMIOITA:**

#### **Elämyksellisyyden elementit ja niiden toteutuminen**

- Tutkitaan koko palveluprosessin aikana, toteutuuko elämyksellisyyden elementit kyseisessä ravintolassa. Tämän avulla tarkastellaan myös, millä tasolla niillä päästään elämyskolmion näkökulmasta.**

- 1. Yksilöllisyys**

2. Aitous
3. Tarina
4. Moniaistisuus
5. Kontrasti
6. Vuorovaikutus

## Liite 2. Asiakashaastattelun haastattelukaavio

1. Mikä on yleisin motiivi, että lähtee ulos syömään?
2. Millainen on mielekäs ravintolakokemus? Miten kuvailisit sitä?
3. Mikä on huonoin ravintolakokemuksesi? Mikä teki siitä epäonnistuneen?
4. Millaista palvelua toivoisit, jotta ravintolakokemuksesta tulee erityinen tai muistettava?
5. Vaikuttavatko ravintolan fyysiset tilat ravintolakokemukseen? Jos vaikuttaa, niin miten?
6. Mikä tekee ravintolakokemuksesta elämyksen?
7. Mitkä kolme (3) asiaa ovat sellaisia, mitkä haluaisit säilyttää Jyväskylän Fransmannilla? Entä onko kolme (3) sellaista asiaa, mitä meiltä puuttuu?
8. Mistä etsit tietoa kiinnostavasta ravintolasta ja millainen viesti kiinnittää huomiosi? Millaista tietoa haluaisit että sieltä löytyy?

### Liite 3. Haastattelurunko Fransmannin ketjupäällikölle

1. Miksi Fransmannin konseptiuudistusta tehdään ja miksi se tehdään juuri nyt?
2. Mihin asioihin konseptiuudistus pohjautuu? Ovatko taustalla esille tulleet asiakastutkimukset vai uudet ravintolatrendit?
3. Mistä lähtökohdista konseptiuudistusta on lähdetty toteuttamaan?
4. Mitä uudistuneella konseptilla halutaan tuoda asiakkaille?
5. Miten uudistunut konsepti eroaa muista ravintoloista ja mikä on sen kilpailuetu?