



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**ASIAKASPALVELULAATU JA SEN VAIKUTUS  
KANNATTAVUUTEEN  
TAMPEREEN MATKAHUOLLOSSA**

**Riikka Tuominen**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2006  
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2006



---

<b>Tekijä:</b>	Riikka Tuominen	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous	
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	Asiakaspalvelulaatu ja sen vaikutus kannattavuuteen Tampereen Matkahuollossa	
<b>Title in English:</b>	Customer service quality and its influence on profitability at Matkahuolto, Tampere	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Lokakuu 2006	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirjo Huhtakallio	<b>Sivumäärä: 66</b>

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkintotyön toimeksiantajayritys on Tampereen Matkahuolto. Matkahuolto on henkilö- ja rahtiliikenteen palveluratkaisuja tarjoava yksityinen yritys. Työn taustalla on matkapalveluiden eli lipunmyynnin vuoden 2005 aikana saamat negatiiviset asiakaspalautteet. Asiakaspalautteiden myötä tuli ajankohtaiseksi selvittää lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu. Samalla tutkittiin myös asiakaspalvelulaadun vaikutusta lipunmyynnin kannattavuuteen.

Työn tavoitteena oli luoda lipunmyyntiin toimiva asiakastytyväisyyttä mittaava kysymyslomake ja sen avulla selvittää lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu. Tutkimuksen tulosten perusteella tutkittiin puolestaan asiakaspalvelulaadun vaikutusta kannattavuuteen. Toinen tavoite työlle oli luoda lipunmyyntiin tasapainotettu mittaristo, jossa asiakaspalvelulaadun tulokset yhdistyvät kannattavuuteen.

Teoria jakaantuu tutkintotyössä kahteen osaan. Ensimmäiseksi on selvitetty mitä hyvä asiakaspalvelu on ja mitkä seikat muodostavat asiakaspalvelulaadun. Myös asiakastytyväisyyden muodostumista on käsitelty. Teorian toinen osa käsittelee kannattavuuden teorioita keskittyen kannattavuuteen vaikuttamisen teorioihin. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa tulostekijöiden sekä tasapainotetun mittariston avulla. Kannattavuuden mittaamisen puolelta on käsitelty katetuottolaskelmaa.

Pääasiassa tutkintotyö on empiirinen tapaustutkimus. Asiakaspalvelulaadun tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, käyttäen hyväksi Mystery shopping -menetelmää. Mystery shopping on luotettava asiakaspalvelulaadun testausmenetelmä, sillä ns. haamuasiakkaat havainnoivat yrityksen palvelutason. Mystery shopping -tutkimuksen tulokset käsiteltiin tilastomatematiikan SPSS -ohjelmalla.

Tuloksina saatiin aikaan Tampereen Matkahuollon lipunmyyntiin toimiva asiakaspalvelulaatua mittaava kysymyslomake, jonka avulla voidaan analysoida sekä asiakaspalvelulaatua että kannattavuutta. Tehdyn tutkimuksen tuloksista havaittiin, että haamuasiakkaat olivat pitäneet lipunmyynnin asiakaspalvelulaatua melko hyvänä. Henkilöstöä oli pidetty ammattitaitoisena ja osaavana, mutta toisaalta henkilökunnan ystävällisyydessä ja aktiivisuudessa on vielä parannettavaa. Kysymyslomakkeen lisäksi lipunmyyntiin luotiin tasapainotettu mittaristo, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää kannattavammaksi. Mittaristo yhdistää sekä asiakaspalvelulaadun että kannattavuuden havainnollisella tavalla. Mittaristosta nähdään henkilöstön, palvelulaadun, asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden väliset syy-seuraussuhteet.

Tulevaisuudessa lomakkeen ja mittariston avulla on helpompi seurata lipunmyynnin asiakaspalvelulaatua ja kannattavuutta säännöllisesti. Jos tulosten perusteella löytyy parannettavaa, voidaan asioihin puuttua ajoissa. Nyt luotuun mittaristoon on jatkossa mahdollisuus liittää myös lipunmyynnin mahdollinen palkitsemisjärjestelmä.

---

**Avainsanat:** asiakaspalvelulaatu, asiakastytyväisyys, Mystery shopping, kannattavuus, katetuottolaskelma, tasapainotettu mittaristo

# Sisällysluettelo

<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Oy Matkahuolto Ab</b> .....	<b>6</b>
1.1    Palvelut ja tuotteet .....	7
1.1.1    Matkapalvelut.....	8
1.1.2    Rahtipalvelut .....	8
1.2    Taloudellinen tilanne .....	9
1.3    Tampereen Matkahuolto .....	11
<b>2 Hyvä asiakaspalvelu</b> .....	<b>12</b>
2.1 Asiakaspalvelulaatu .....	13
2.1.1 Palvelun osa-alueet .....	13
2.1.2 Palvelukokemus .....	15
2.1.3 Palveluodotukset .....	17
2.1.4 Reklamointi.....	17
2.2 Asiakastyytyväisyys .....	18
<b>3 Asiakaspalvelulaatu Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä</b> .....	<b>21</b>
3.1 Mystery shopping -menetelmä .....	21
3.2 Tutkimuksen kysymyslomake .....	22
3.3 Tutkimuksen toteuttaminen .....	23
3.4 Asiakaspalvelulaatu .....	23
3.4.1 Palveluympäristö .....	24
3.4.2 Asiakaspalvelu .....	25
3.4.3 Puhelinpalvelu .....	28
3.4.4 Oheispalvelut .....	31
3.4.5 Mikä palvelussa on hyvää ja mitä kehitettävää on? .....	32
<b>4 Kannattavuus</b> .....	<b>33</b>
4.1 Kannattavuuden mittaaminen .....	33
4.2 Kannattavuuteen vaikuttaminen .....	34
4.2.1 Tulostekijöiden vaikutus kannattavuuteen .....	35
4.2.2 Tasapainotettu mittaristo .....	37
4.2.3 Mittariston näkökulmat .....	39
4.2.4 Mittariston rakentaminen .....	40
<b>5 Asiakaspalvelulaadun vaikutus kannattavuuteen Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä</b> .....	<b>42</b>
5.1 Asiakaspalvelulaadun vaikutus ostokäyttäytymiseen .....	42
5.2 Katetuottolaskelma .....	44
5.2.1 Laskelman luvut .....	45
5.2.2 Laskelman tulokset .....	47
5.2.3 Tulostekijöiden vaikutus .....	48
5.3 Tasapainotettu mittaristo .....	50
5.3.1 Näkökulmat .....	50
5.3.2 Mittaristo .....	52
<b>6 Yhteenveto</b> .....	<b>56</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>61</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>63</b>
Liite 1: Mystery Shopping kysymykset .....	63

## Johdanto

Palveluyritykselle asiakaspalvelun merkitys on suuri, sillä asiakaspalvelu vaikuttaa merkittävästi toimintaan, kannattavuuteen ja liikevaihtoon. Asiakaspalvelulaadun selvittäminen on palveluyritykselle hyvin tärkeää, jotta palvelua voidaan parantaa ja uudistaa ja tätä kautta taata asiakkaille tulevaisuudessakin hyvä asiakaspalvelulaatu. Asiakaspalvelulaatu vaikuttaa palveluyrityksen kannattavuuteen, sillä lähes koko liikevaihto muodostuu palveluista. Jos palvelunlaadussa epäonnistutaan, se ei voi olla näkymättä yrityksen kannattavuudessa.

Tutkintotyö käsittelee asiakaspalvelulaatua ja sen merkitystä kannattavuuteen Tampereen Matkahuollon matkapalveluissa. Matkahuolto tarjoaa yrityksille ja yksityisille henkilöille sekä henkilö- että rahtiliikenteen palveluratkaisuja. Työ on rajattu käsittämään ainoastaan Tampereen Matkahuollon linja-autoaseman matkapalveluiden eli lipunmyynnin asiakaspalvelulaatua. Juuri matkapalvelut on vuoden 2005 aikana saanut negatiivista asiakaspalautetta.

Työn taustalla on Tampereen Matkahuollon halu reagoida asiakaspalautteisiin ja parantaa asiakaspalvelulaatua. Pääasiassa palautteet koskivat asiakaspalveluhenkilöstön tympeää käytöstä. Tämän takia päätettiin Tampereen Matkahuollossa tutkia lipunmyynnin asiakaspalvelulaatua. Aihe on Matkahuollossa muutenkin tänä vuonna hyvin ajankohtainen, sillä yrityksen teemana on vuonna 2006 ”Tyytyväinen asiakas”. Tyytyväinen asiakas on samalla yrityksen tärkein arvo.

Ensimmäiseksi tutkintotyössä esitellään esimerkkiyritys Oy Matkahuolto Ab sekä Tampereen Matkahuolto. Tämän jälkeen työ jakaantuu kahteen osaan niin, että ensin käsitellään asiakaspalvelulaadun sekä asiakastyytyväisyyden teorioita ja tämän jälkeen asiakaspalvelulaadun tulokset esimerkkiyrityksessä. Loppuosa työstä käsittelee kannattavuuden teorioita ja sen jälkeen käsitellään asiakaspalvelulaadun ja kannattavuuden välisiä tuloksia esimerkkiyrityksessä. Asiakaspalvelulaadun tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena Mystery shopping -menetelmää käyttäen. Muu osa työstä on empiiristä tapaustutkimusta.

Tutkintotyön tavoitteena on luoda Tampereen Matkahuollon lipunmyyntiin asiakaspalvelulaatua mittaava kysymyslomake ja toteuttaa lomakkeen avulla asiakaspalvelulaadun kartoitus. Lomakkeen tulosten avulla on tarkoitus tutkia miten asiakaspalvelulaatu vaikuttaa kannattavuuteen. Toinen työn tavoite on luoda lipunmyyntiin tasapainotettu mittaristo, jonka avulla voidaan tulevaisuudessa seurata sekä lipunmyynnin asiakaspalvelulaadun tasoa että kannattavuutta.

---

Jotta tutkintotyön tavoitteet voidaan saavuttaa, pitää selvittää, mitä on hyvä asiakaspalvelulaatu ja mitkä seikat sen muodostumiseen vaikuttavat. Toisaalta pitää myös perehtyä kannattavuuden mittaamiseen ja siihen vaikuttamiseen sekä siihen miten asiakaspalvelulaatu vaikuttaa kannattavuuteen.

Asiakaspalvelulaadun kartoitus toteutetaan Mystery shopping -menetelmän avulla. Mystery shopping on menetelmä, jossa työntekijät eivät tiedä, että heitä tarkkaillaan, sillä haamuasiakas asioi normaalin asiakkaan tapaan, mutta arvioi jälkikäteen palvelutapahtumaa kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen tulokset tullaan käsittelemään tilastomatemaatiikan SPSS-ohjelmalla.

Kannattavuutta käsitellään katetuottolaskelman, tulostekijöiden sekä tasapainotetun mittariston avulla. Katetuottolaskelma on taloushallinnon perinteinen keino mitata kannattavuutta. Tässä työssä katetuottolaskelman avulla verrataan lipunmyynnin kannattavuutta kahtena eri ajanjaksona. Toisena ajanjaksona lipunmyynnin palvelutuotanto on ollut huonoa vähäisen henkilökunnan ja rajoitetun aukioloajan takia.

Tulostekijöiden ja tasapainotetun mittariston avulla voidaan yrityksen toimintaa ohjata kannattavammaksi. Myyntihintaan, myyntimäärään ja kiinteisiin sekä muuttuviin kustannuksiin vaikuttaminen ovat tulostekijöihin vaikuttamista. Tulostekijöihin vaikuttamalla voidaan parantaa kannattavuutta nopeasti, mutta tulokset eivät ole kovin pysyviä.

Tasapainotetusta mittaristosta käsitellään mittariston näkökulmat, kriittiset menestystekijät sekä mittareiden luominen. Mittariston avulla pyritään löytämään yhteys asiakaspalvelulaadun ja kannattavuuden välillä. Kun tulostekijöihin vaikuttamalla voidaan kannattavuutta parantaa lyhytaikaisesti, niin tasapainotetun mittariston avulla saadaan aikaan pysyvämpiä ratkaisuja kannattavuuden parantamiseen.

Olen työskennellyt Tampereen Matkahuollossa reilut viisi vuotta, erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä ja kevästä 2005 alkaen olen hoitanut Tampereen, Toijalan ja Valkeakosken asemien kirjanpitoa. Lähtökohdat työn tekemiselle ovat hyvät oman työkokemukseni takia. Oma työsuhde auttaa tiedon saantia yrityksestä.

---

## 1 Oy Matkahuolto Ab

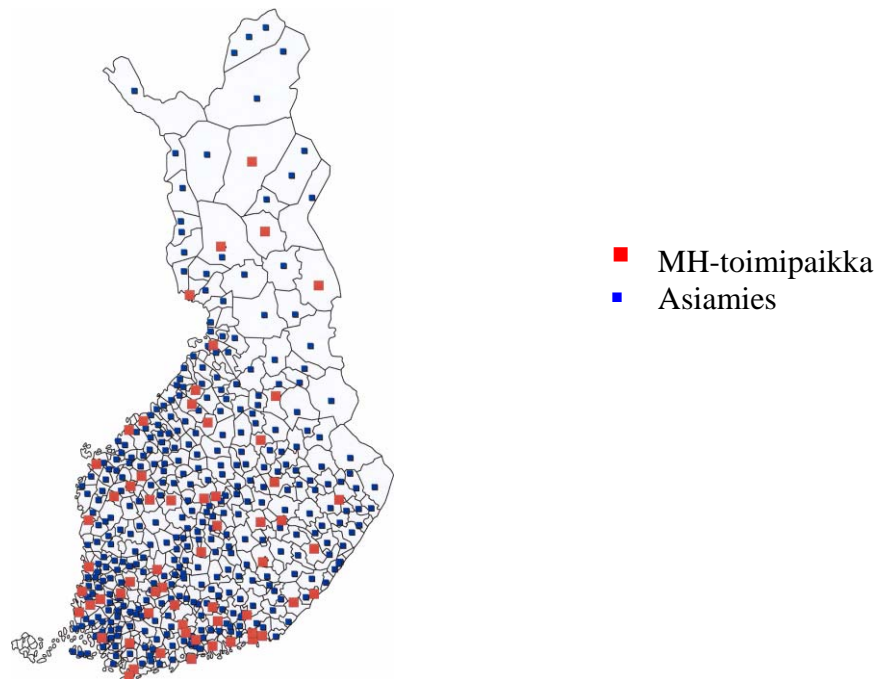
Oy Matkahuolto Ab on tammikuussa 1933 perustettu yksityinen bussiliikenteen palvelu- ja markkinointiyritys. Yhtiön pääliiketoiminta-alat ovat matka- ja rahtipalvelut. Tämän lisäksi yhtiö harjoittaa ravitsemistoimintaa ja vähittäiskauppaa sekä sijoitustoimintaa ja matkojen välitystoimintaa. Matkahuollon omistaa suurimmaksi osin Linja-autoliitto ry sekä Linja-autoliitto ry:n alueosastot, jotka yhdessä omistavat vajaat 99 %:a Matkahuollon osakkeista. Vaikka Linja-autoliitto ry:llä ja sen alueosastoilla on melkein 99 %:a osakkeista, on niiden ääniosuus vajaat 90 %:a. Loput osakkeista ja äänistä kuuluvat Oy Esso Ab:lle ja Oy Shell Ab:lle. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)

Matkahuollon liikeideana on tuottaa julkiselle henkilöliikenteelle sellaisia tuki- ja oheispalveluja, jotka helpottavat ja lisäävät julkisen liikenteen käyttöä ja tuovat sille lisäarvoa. Näitä palveluja ovat matkustajainformaatio-, asema-, lipunmyynti- ja clearingpalvelut. Matkahuolto markkinoi ja myy bussirahtia ja vastaa sen toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Schünemann 28.1.2006, esitelmä.)

Yhtiö omistaa myös 1.Kioski-kioskitoiminnan. Kioskit sijaitsevat pääasiassa Etelä-Suomen suurimmissa kaupungeissa. Matkojen välitystä yhtiö hoitaa MatkaPyörä-aputoiminimellä. Oy Matkahuolto Ab:n tytäryhtiöitä ovat kiinteistöosakeyhtiöt. Kiinteistöosakeyhtiöihin kuuluu 11 yhtiötä, jotka ovat pääasiassa linja-autoasemakiinteistöosakeyhtiöitä. Näiden merkitys yhtiön taloudelliseen tilaan on kuitenkin vähäinen. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)

Yhtiön palveluksessa on noin 700 henkilöä ja Matkahuolto-palveluja saa Suomessa 500 toimipaikasta, joista 60 on yhtiön omaa toimipaikkaa. Asiamiessopimuksin Matkahuollon palveluja markkinoidaan ja myydään yli 400 paikkakunnalla. Laajan palveluverkoston myötä Matkahuollon palvelujen saatavuus on nopeaa ja joustavaa. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)

Matkahuolto yhdistää 60 Matkahuollon toimipaikkaa, 9 lähiterminaalia sekä n. 400 asiamiestoimipaikkaa eli n. 1000 yritystä valtakunnalliseksi palveluketjuksi. Kuviosta yksi näkee Matkahuollon laajan, koko Suomen kattavan palveluverkoston. Laajalla palveluverkostolla yhtiö pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Matkahuolto pystyy toimittamaan nopeasti paketteja mihin tahansa kuntaan Suomessa ja myös matkalippuja ja matkakortteja on ostettavissa sekä ladattavissa lähes kaikissa palvelupisteissä. Tämä on suuri etu muihin kuljetusalalla toimiviin yrityksiin nähden. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)



Kuvio 1 Matkahuollon palveluverkosto (Matkahuolto-konserni vuosikertomus 2005: 24)

Yksi Matkahuollon viidestä arvosta on tyytyväinen asiakas. Muut arvot ovat: arvostamme yksilöä, toimimme tuloksellisesti ja kannattavasti, toimimme osaavasti ja jatkuvasti oppien sekä yritystämme arvostaen. Matkahuolto pitää tärkeimpänä näistä arvoista tyytyväistä asiakasta ja kokee sen tärkeimmäksi tehtäväkseen. (Kivilahti & Wallin 2002: 5.)

Vuoden 2006 painopistealue on ”tyytyväinen asiakas”. ”Tyytyväinen asiakas” -painopistealue tulee huomioida kaikessa toiminnassa siten, että keskitytään joka päivä entistä tehokkaammin Matkahuollon perustehtävien tekemiseen oikein ja kannattavasti sekä yhä paremmin asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen asiakastyytyväisyyden nostamiseksi. Matkahuolto tarkoittaa tyytyväisellä asiakkaalla sitä, että yrityksen tuotteet ja palvelut ovat asiakaslähtöisiä, yrityksellä on yhtenäinen tapa toimia – jokaisessa Matkahuollon pisteessä asiakas saa samanlaista palvelua, työntekijöiden palveluasenne on hyvä ja asiakasta pyritään palvelemaan kokonaisvaltaisesti. (Schünemann 28.1.2006, esitelmä.)

## 1.1 Palvelut ja tuotteet

Seuraavaksi esitellään Matkahuollon kaksi tärkeintä liiketoiminta-aluetta, matkapalvelut ja rahtipalvelut. Yhdessä nämä kaksi aluetta muodostavat 94 %:a Matkahuoltokonsernin myynnistä. Matkahuolto konserniin kuuluu Matkahuollon omat toimipisteet sekä kiinteistöasakeyhtiöt.

---

### 1.1.1 Matkapalvelut

Matkapalveluiden tavoitteena on edistää bussimatkailua ja -matkustusta, kehittää bussimatkustukseen liittyviä palveluja ja -tuotteita sekä vastata niiden saatavuudesta. Matkapalvelut luovat verkoston, josta matkustajat saavat tietoa kaikkien bussiyriyten aikatauluista ja voivat ostaa näihin vuoroihin matkalippuja samasta paikasta. Matkahuolto on saanut kaikkien Suomessa liikennöivien bussien aikataulut Internetiin kesällä 2003. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)

Bussilippujärjestelmän ja matkustukseen liittyvien tieto- ja maksujärjestelmien jatkuva kehittäminen on yksi Matkahuollon merkittävimpiä osaamisalueita. Matkahuolto on edelläkävijä bussilippu- ja maksujärjestelmien kehittämisessä, olipa näkökulma suomalainen tai kansainvälinen. Matkahuollon kehittämä älykorttijärjestelmä on ainutlaatuinen koko maailmassa. Älykorttijärjestelmä on turvallinen, joustava, helppokäyttöinen, teknisesti avoin ja laiteriippumaton. Korteja on päivittäisessä käytössä n. 400 000 kpl. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)

Matkapalveluiden tuotteita sekä palveluita ovat matkustajainformaatiopalvelut, älykorttituotteet, matkalipputuotteet, kansainvälinen bussimatkailu, LaivaBussi-lippu, JunaBussi-lippu sekä clearingpalvelut. Lisäksi kesän ja syksyn 2006 aikana on otettu käyttöön uusi lipunmyynti- ja paikanvarusjärjestelmä kaikissa suurimmissa Matkahuollon toimipaikoissa. (Oy Matkahuolto Ab 2006, Matkahuolto-konserni vuosikertomus 2005: 19.)

### 1.1.2 Rahtipalvelut

Matkahuollon rahtipalvelut tarjoavat asiakkailleen kuljetusratkaisuja aikataulutetusti. Rahtipalveluiden nopeus ja varmuus perustuvat tiheään, koko maan kattavaan bussiverkostoon. Yli 20 000 aikataulutettua rahtivuoroa päivittäin sekä lähes 500 palvelupistettä kattavasti ympäri Suomen takaavat lähetysten nopean perillemenon. (Oy Matkahuolto Ab 2006.)

Matkahuollon rooli rahtipalveluissa on rahdin kuljetuspalvelujen markkinointi ja myynti, jatkuva tuotekehitys, toimivan ja palvelevan palveluverkoston ylläpitäminen ja kehittäminen, sekä kuljetusjärjestelmän täydentäminen jakelukalustolla aikataulutetun bussiverkoston ulkopuolella olevien asiakkaiden palvelemiseksi (Schünemann 28.1.2006, esitelmä). Rahtilähetystyksiä voi Matkahuollon kautta lähettää kaikkialle Suomeen ja Ahvenanmaalle sekä Ruotsiin, Baltiaan ja Venäjälle (Oy Matkahuolto Ab 2006).

Rahtipalveluiden tuotteet ja palvelut ovat bussirahti, pikarahti, paikallisrahti, jakorahti, nouto- ja jakelupalvelut, vientirahti, kuljetusasiakirjat,



rahtiluotto sekä tarvikemyynti. Vuonna 2005 Matkahuollon kautta kulki 3,9 miljoonaa lähetystä. (Schünemann 28.1.2006, esitelmä.)

Rahtimyynnin tueksi perustettiin vuonna 2005 Call Center -palvelutoiminta, jossa rahtipalvelujen puhelinmyyjinä toimivat yhtiön omilta toimipaikoilta rekrytoidut ja koulutetut henkilöt (Matkahuolto-konserni vuosikertomus 2005: 24).

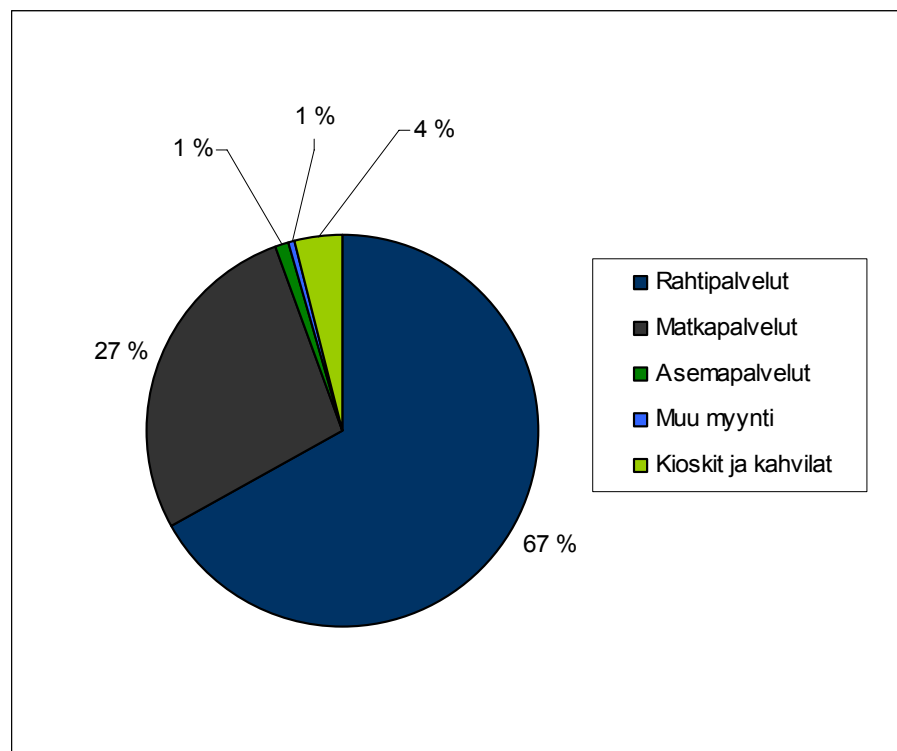
## 1.2 Taloudellinen tilanne

Vuonna 2005 Matkahuollon liikevaihto kasvoi yrityksen päätoimialoilla eli rahti- ja matkapalveluissa. Taulukossa yksi on kuvattuna tunnuslukuja, jotka kuvaavat yhtiön taloudellista asemaa ja tulosta vuonna 2005. Luvut ovat emoyhtiön lukuja eli niihin ei sisälly kiinteistöosakeyhtiöiden lukuja.

Taulukko 1 Matkahuollon tunnuslukuja (Matkahuolto-konserni vuosikertomus 2005: 8)

	2005	2004	2003
<b>Liikevaihto, M€</b>	38,6	36,3	34,9
<b>Liikevaihdon kasvu %</b>	6,3	4,2	3,9
<b>Liikevoitto, M€</b>	0,7	0,3	1,4
<b>Liikevoitto %</b>	1,8	0,8	4
<b>Oman pääoman tuotto %</b>	7,7	4,2	8,7
<b>Sijoitetun pääoman tuotto %</b>	6,4	3,5	7,3
<b>Omavaraisuusaste, %</b>	18,5	18,3	16,6
<b>Investoinnit, M€</b>	3,9	1,7	1,1
<b>Investoinnit % liikevaihdosta</b>	10,3	4,7	3
<b>Taseen loppusumma, M€</b>	37,4	34,5	35,6
<b>Henkilömäärä, kokoaikaisina</b>	590	595	625

Liikevaihdossa on ollut kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 6,3 prosenttia ja myös liikevoitto on kasvanut. Investoinnit olivat vuonna 2005 tavallista suuremmat, mikä johtuu Kampin matkakeskuksen avaamisesta ja sinne tarvittavien laitteiden hankinnasta. Kuviosta kaksi näkee miten Matkahuoltoverkoston myynti on jakautunut eri toimialoille. Yhteensä Matkahuoltoverkoston myynti vuodelta 2005 oli noin 181,5 miljoonaa euroa. Matkahuoltoverkostoon kuuluu Matkahuolto-konsernin lisäksi, kaikki asiamiehet sekä matkalippuja myyvät matkatoimistot.



Kuvio 2 Matkahuoltoverkoston myynti 2005 (Matkahuolto-konserni vuosikertomus 2005: 12)

### *Kustannusrakenne*

Vuonna 2005 Matkahuollon suurin kustannuserä oli henkilökustannukset, jotka muodostivat 47 %:a kaikista kustannuksista. Materiaali- ja palvelukulut muodostivat 26 %:a ja muut kulut 27 %:a kustannuksista. (Matkahuolto-konserni vuosikertomus 2005: 12.)

Verratessa matka- ja rahtipalveluiden kustannusrakennetta huomataan, että vaikka matkapalvelut muodostavat suurimman osan yhtiön myyntituotoista, niin liikevaihdosta se muodostaa vain vajaan viidenneksen. Matkapalveluiden kustannukset ovat suuret, johtuen siitä, että suurin osa myyntituotoista maksetaan takaisin liikennöitsijöille. Vuonna 2005 on Matkahuollon myynnistä 67 %:a tullut matkapalveluista, mutta liikevaihdosta vain 16 %:a tulee matkapalveluista. Vastaavasti rahtipalveluiden osuus vuoden 2005 myynnistä oli 27 %:a ja liikevaihdosta 61 %:a.

---

### 1.3 Tampereen Matkahuolto

Tampereen Matkahuolto on yksi yrityksen isoimmista toimipisteistä niin henkilökunnan lukumäärällä kuin liikevaihdolla mitattuna. Tampereen toimipisteessä työskentelee 43 työntekijää, joista 7 on Helsingin pääkonttorin palkkalistoilla, mutta heidän asemapaikkanaan on Tampere. Tampereella Matkahuollolla on toimipisteet linja-autoasemalla ja Keskustorilla Aleksis Kiven kadulla. Myös rautatieaseman 1.Kioski on Matkahuollon. Linja-autoasemalla toimii rahtipalvelut, matkapalvelut sekä kioski.

Tampereen Matkahuollolla on seitsemän rinnakkaisasemaa, jotka toimivat Tampereen alaisuudessa. Rinnakkaisasemilla ei ole omaa paikallispäällikköä ja rinnakkaisasemia koskevat sopimukset tehdään Tampereella. Nämä rinnakkaisasemat ovat Forssa, Huittinen, Hämeenlinna, Loimaa, Toijala, Valkeakoski ja Vammala. Tämän lisäksi Tampereen Matkahuollon piiriin kuuluu 30 asiamiespistettä, joiden yhdysasemana toimii joko Tampere tai joku sen rinnakkaisasemista. Asiamiespisteet sijoittuvat välille Somero - Kokemäki - Virrat - Lammi. Tämän lisäksi on vielä Viialan lähiterminaali.

#### *Taloudellinen tulos*

Koko Tampereen Matkahuollon liikevaihto vuonna 2005 oli hieman päälle kaksi miljoonaa euroa. Myyntikatetta jäi vuonna 2005 reilut 1,5 miljoonaa euroa ja palkkatetta vajaat 900 000 euroa. Tulosta Tampereen asemalle jäi vuonna 2005 noin 630 000 euroa.

2006 tammi-kesäkuun vastaavat luvut ovat: liikevaihto hieman vajaa miljoona euroa, myyntikate reilut 700 000 euroa, palkkate vajaat 400 000 euroa ja tulos hieman vajaat 300 000 euroa.

Lipunmyynnin vuoden 2005 liikevaihto oli noin 460 000 euroa ja tulos reilut 130 000 euroa. Vuoden 2006 tammi-kesäkuun vastaavat luvut ovat: liikevaihto hieman vajaat 230 000 euroa ja tulos noin 55 000 euroa. Tampereen Matkahuollon taloudellisen tuloksen tiedot on saatu Tampereen Matkahuollon kirjanpito-ohjelmasta.

---

## 2 Hyvä asiakaspalvelu

Suomalainen on haastava asiakas. Hän antaa harvoin palautetta palvelutapahtumasta, negatiivista tai positiivista. Kuitenkin suomalaiset ovat herkkiä vaihtamaan palveluntarjoajaa, jos palvelu ei suju heidän toiveidensa mukaan. Tästä syystä yritysten tulee olla selvillä siitä, minkälainen heidän asiakaspalvelulaatunsa on ja tätä kautta asiakastyytyväisyytensä. (Lahtinen & Isoviita 2001: 42.)

### *Palvelun määrittäminen*

Mitä palvelu sitten on? Palvelun ominaispiirteet ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. Palvelu on toimintaa, jonka keskipisteenä on asiakas. Toisaalta asiakas itsekin osallistuu palvelutilanteen rakentamiseen. Palvelutapahtuma on monimutkainen vuorovaikutustilanne, joka ei milloinkaan toistu aivan samanlaisena. Siihen vaikuttaa joukko erilaisia tekijöitä, joista osa on tiedostamattomia. Palvelun onnistumisen mitta on asiakkaan tyytyväisyys. (Kangas 1996: 7, Lämsä & Uusitalo 2002: 17.)

### *Palveluvaikutelmien synty*

Palvelutapahtuman onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakas saa hyvän ensivaikutelman. Jos ensivaikutelma on onnistunut, antaa asiakas usein myöhemmin palvelussa tapahtuneet pikku virheet ja puutteet anteeksi. Ensivaikutelmaan vaikuttavat eniten palveluympäristö, yrityksen muiden asiakkaiden toiminta, asiakaspalveluhenkilöstö, palveluun kohdistuvat odotukset sekä mielikuva yrityksestä. Positiivisen ensivaikutelman syntymiseen olisi syytä panostaa yrityksissä, sillä kielteistä ensivaikutelmaa ei voi koskaan muuttaa. (Lahtinen & Isoviita 2001: 1.)

Asiakkaan käsitys yrityksestä muodostuu jo ennen ihmiskontaktia, sillä palveluympäristön muodostavat yrityksen toimitilat ja niiden ympäristö. Näiden lisäksi opasteiden helppolukuisuus, sijoitus ja hyvä näkyvyys, kalusteiden ja laitteiden taso sekä palvelupisteen saavutettavuus luovat toimivaa palvelukuvaa. Muiden asiakkaiden toiminnan suurin vaikutus yksittäiseen asiakkaaseen on toisten asiakkaiden lukumäärä, sillä tämä vaikuttaa siihen, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan omaa palveluvuoroaan. (Lahtinen & Isoviita 2001: 1 - 2.)

Asiakaspalveluhenkilöstössä asiakas kiinnittää huomiota sanojen lisäksi yhä enemmän oheisviestintään. Oheisviestintä sisältää sekä eleviestinnän että äänenkäytön. Myönteistä eleviestintää asiakaspalveluhenkilöstö voi luoda hymyllä, katsekontaktilla, pään nyökyttämisellä ja kallistamisella, eteenpäin kumartuneella asennolla, avoimilla käsillä sekä vartalon kääntämisellä puhujaan päin. Nämä tekijät herättävät asiakkaassa luottamusta

ja samalla asiakas tuntee mielihyvää siitä, että hänet on huomioitu. Äänenkäyttöä tutkittaessa on todettu, että matala, ystävällinen, hymyilevä, selkeä, vaihteleva, rauhallinen ja virheetön ääni on asiakkaan mielestä myönteinen. (Lahtinen & Isoviita 2001: 2 - 3.)

## **2.1 Asiakaspalvelulaatu**

Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Laatu yleisesti tarkoittaa

- sopivuutta käyttöön ja tarkoitukseen
- asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla
- tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosamisen, tuotannon ja huollon kautta määritettyjä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet
- vastaavuutta vaatimuksiin
- toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa. (Silén 2001: 15.)

Asiakaspalvelulaadussa on otettava huomioon myös muitakin kuin edellä mainittuja seikkoja. Kuten jo aiemmin on todettu, on palvelun onnistumisen mitta asiakkaan tyytyväisyys. Palvelun huonous tai hyvyys on siis viime kädessä asiakkaan kokemus. Asiakkaan arvioinnin perusta on usein palvelukokemus, -tilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään odotuksia ja käytännön havaintoja. (Rissanen 2005: 17.) Palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta merkitsee sitä, missä määrin palvelu vastaa asiakkaan vaatimuksia, toiveita ja odotuksia. Asiakas yksin päättää siitä pitääkö hän laatua hyvänä vai huonona. Palvelun laatua voidaan pitää entistä parempana vain siinä tapauksessa, että asiakkaan kokemus palvelusta on aiempaa positiivisempi. (Møller 1988: 155.)

### 2.1.1 Palvelun osa-alueet

Hyvään palveluun kuuluu Lahtisen ja Isoviidan mukaan neljä osa-aluetta, palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto sekä palvelun laatu. Seuraavaksi käsitellään jokaista hyvän palvelun osa-aluetta.

#### *Palvelukulttuuri*

Palvelukulttuuria on kaikki se, mitä asiakas näkee, kokee ja aistii. Palvelukulttuuri on palveluyhteisön palveluilmapiiri, joka heijastaa yhteisön arvoja ja antaa suuntaviivat sille, mitkä asiat ovat yhteisössä sallittuja, kiellettyjä ja toivottuja. Palvelukulttuuri syntyy ajan myötä itsestään, mutta sitä voidaan myös luoda henkilöstöpolitiikan avulla. (Lahtinen & Isoviita 2001: 50.)

---

## *Palvelupaketti*

Palvelupaketti puolestaan sisältää kaikki ne palvelut ja kokonaisuudet, joita yritys tarjoaa tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet. Palvelupaketti kootaan jonkin ydinpalvelun ympärille. Esimerkiksi Matkahuollon matkapalveluissa ydinpalvelu on kuljettaa asiakasta paikasta A paikkaan B. Tämän ydinpalvelun ympärille on luotu joukko muita palveluita, jotta asiakkaan matka sujuisi mahdollisimman mukavasti. Näitä liitännäispalveluita ovat muun muassa paikkalippu- sekä aikatauluneuvonta puhelimitse että henkilökohtaisesti matkapalveluissa. (Lahtinen & Isoviita 2001: 52 - 53.)

## *Palvelutuotanto*

Palvelutuotannolla Lahtinen ja Isoviita (2001:54) tarkoittavat sitä tapahtumasarjaa, joka palvelun tuottamisesta syntyy. Palvelu syntyy silloin, kun asiakas on kontaktissa jonkin palveluprosessin osan kanssa. Nämä palvelutuotannon pääosat ovat:

### **1. Palveltava asiakas**

Palveltava asiakas vaikuttaa palvelun lopputulokseen ja hän arvioi palvelun onnistumisen.

### **2. Palveluympäristö**

Toimipaikan sijainti, aukioloajat, paikoitusmahdollisuudet, viihtyisyys, miellyttävyys sekä asianmukaisuus vaikuttavat palveluun.

### **3. Kontaktihenkilöstö**

Palvelunhaluinen ja miellyttävä henkilökunta, joilla on korkea ammattitaito, tilanneherkkyttä, osaamista ja joustoa, vaikuttavat palveluun.

### **4. Muut asiakkaat**

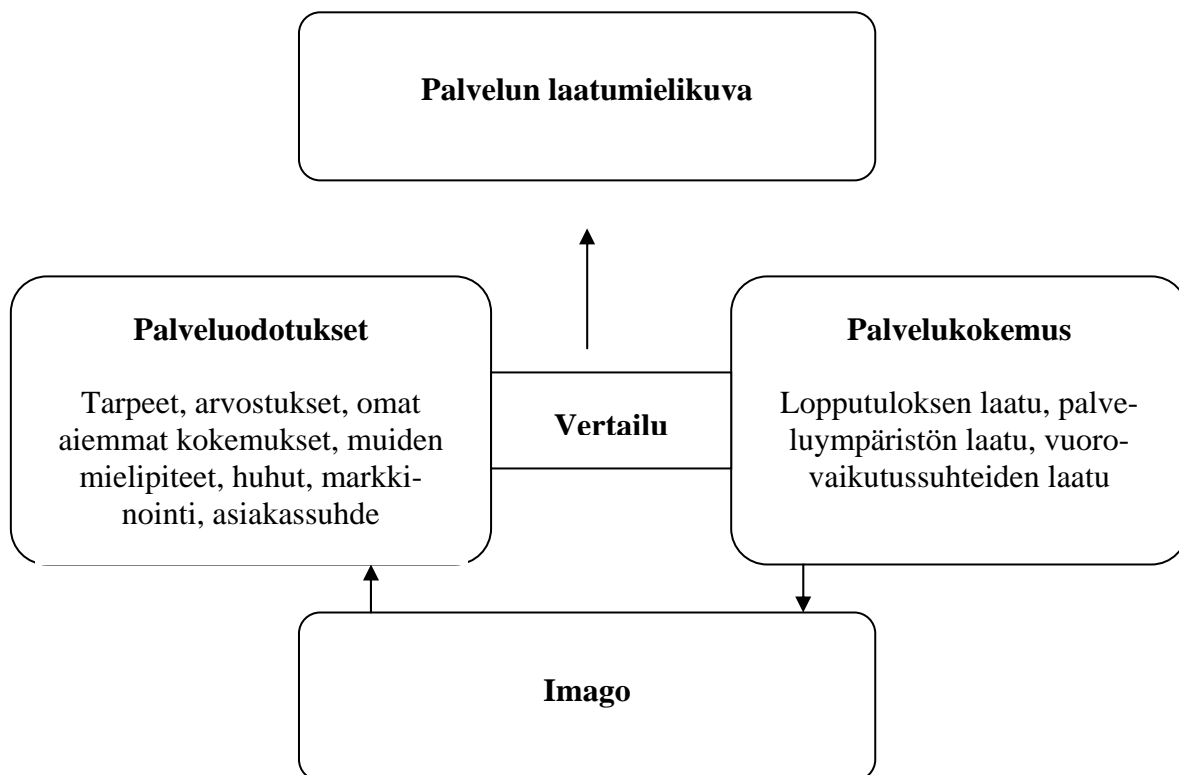
Muiden asiakkaiden kokemukset, suositukset, lukumäärä, toimintatytyli ja käyttäytyminen vaikuttavat palveluun.

## *Palvelun laatu*

Palvelun laatutaso on seurausta palvelukulttuurista, palvelupaketista sekä palvelutuotannosta. Asiakas arvioi palvelun laatua palveluprosessin jokaisessa vaiheessa. Jotta palvelun laatu paranisi, joudutaan kehittämään kaikkia muita palvelujärjestelmän osia. Palvelun laatua ei ole yhtä helppo arvioida kuin tuotteen laatua, joten asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa kolme. Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan palveluodotuksiin ja vastaavasti koettu palvelu vaikuttaa yrityksen imagon muodostumiseen. Vertailemalla

palveluodotuksia ja palvelukokemusta asiakas muodostaa palvelun laatumielikuvan. (Lahtinen & Isoviita 2001: 55.)

Myös Christian Grönroosin (2000: 66 - 67) mukaan palvelun laatu muodostuu odotetusta palvelunlaadusta, koetusta palvelunlaadusta sekä yrityksen imagosta, kuten Lahtisen ja Isoviidan mukaan.



Kuvio 3 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät. (Lahtinen & Isoviita 2001: 55)

### 2.1.2 Palvelukokemus

Palvelun osa-alueista palvelukulttuuri, palvelupaketti ja palvelutuotanto kuuluvat kuviossa kolme palvelukokemukseen. Palvelukokemus muodostuu palveluympäristön, vuorovaikutussuhteiden ja palvelun lopputuloksen laadusta. Ensivaikutelma syntyy jopa ensi sekuntien aikana, ja sitä on hankala muuttaa. Palvelukokemus puolestaan vaikuttaa imagon muodostukseen. Yleensä yrityksen tunnettavuus parantaa imagoa. (Lahtinen & Isoviita 2001: 56 - 57.)

Valerie Zeithamlin ja Mary Bitnerin mukaan, asiakkaan kokemuksiin palvelusta vaikuttavat seuraavat neljä tekijää: asiakkaan ja palveluyrityksen kohtaaminen ja vuorovaikutus, fyysisten puitteiden tarjoama todis-

---

tusaineisto, palveluyrityksen imago ja asiakkaan palvelusta maksama hinta. Zeithamlin ja Bitnerin luokittelu on muuten lähes sama kuin Lahtisen ja Isoviidan, mutta he ottavat mukaan myös palvelusta maksettavan hinnan. (Lämsä & Uusitalo 2002: 58.)

Fyysisten puitteiden todistusaineistolla Zeithaml ja Bitner tarkoittavat sitä, kun asiakkaat etsivät vihjeitä, joiden pohjalta he muodostavat käsityksensä yrityksestä. Vihjeitä löytyy ihmisistä, prosesseista ja fyysisistä todisteista. Ihmisistä asiakas saa vihjeitä yrityksen työntekijöiden ja muiden asiakkaiden käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä omasta käyttäytymisestään. Prosessin vihjeitä saa siitä, kuinka sujuvasti palvelutilanne tapahtuu, mitä vaiheita tapahtumassa on ja missä määrin palvelussa on joustamisen varaa. Fyysisiin todisteisiin kuuluvat yrityksen toimitilat, esitteet, opasteet, takuut ja käytössä olevat koneet ja laitteet. (Lämsä & Uusitalo 2002: 58.)

### *Tekninen ja toiminnallinen laatu*

Grönroosin mukaan asiakkaan kokema laatu koostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta ja yrityksen imagosta. Tekninen laatu on sitä, mitä tehdään ja toiminnallinen, miten tehdään. (Grönroos 2000: 66 - 67.)

Teknisellä laadulla yritysten on vaikea erottua toisistaan, sillä kilpailijat saavat nopeasti käyttöönsä samat ratkaisut kuin mitkä yritys on kehittänyt saadakseen kilpailuetua. Tämän takia toiminnallinen puoli nousee tärkeäksi. Tarjoamalla enemmän ja parempia palveluita yritykset pystyvät erottumaan kilpailijoistaan. Teknistä puolta ei kuitenkaan saa unohtaa kokonaan, sillä jos tekninen laatu on huono, on koko palvelun laatu huono. (Grönroos 2000: 66.)

Laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus eivät määritä koettua palvelun laatutasoa. Pikemminkin koettua palvelulaatua kuvaa kuilu odotetun ja koetun laadun välillä. Asiakkaan kokema laatu on siis tulosta odotusten ja kokemusten arvioinnista yrityksen imago huomioon ottaen. Laatu on hyvä silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. (Grönroos 2000: 67 - 68.)

### *Kova ja pehmeä laatu*

Claus Møller (1988: 156 - 157) jakaa asiakkaan kokeman laadun kovaan ja pehmeään laatuun. Pehmeän eli inhimillisen laadun tekijät ovat ne, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen. Pehmeään laatuun kuuluvat palvelun tuottajan innostus, asenteet, ystävällisyys, joustavuus, huomio, tunnelma, reklamaatioiden käsittely ja sopimusten pitäminen. Pettymykset pehmeän laadun suhteen johtavat hyvin usein siihen, että asiakas vaihtaa liikettä ilman reklamaatiota.



---

Kovalla laadulla taas tarkoitetaan palvelun konkreettista sisältöä. Kova laatu voi olla muun muuassa ruoka- ja viinilista, korko, käyttöohje, audioloaika, juna- tai linja-autoaikataulu, maksuehdot tai takuehdot. (Møller 1988: 156.)

### 2.1.3 Palveluodotukset

Palvelun laatumielikuva perustuu enemmän tunneseikkoihin kuin todelliseen tietoon tai omiin kokemuksiin. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen odotuksensa täyttyvät ja tyytymätön, kun odotukset eivät täyty. Lahtinen ja Isoviita (2001: 56) jakavat palveluodotukset kuuteen ryhmään: ihannepalveluun, parhaaseen koettuun palveluun, odotettuun palveluun, tyyppilliseen palveluun, oikeudenmukaiseen palveluun sekä hyväksyttävään palveluun. Palvelukokemus harvoin ylittää, tai edes yltää ihannetasoon, vaikka asiakas ilmoittaa olevansa tyytyväinen palveluun.

Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset ovat palvelua ja sen toimitamista koskevia uskomuksia, jotka virittyvät ennen palvelun käyttöä. Odotukset toimivat vertailukohtina, kun asiakas vertailee saamaansa palvelua palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen. Taloudellisuuden kannalta on tärkeää tarjota asiakkaalle sellainen palvelupaketti, jota asiakas osaa arvostaa ja josta hän on valmis maksamaan kohtuullisen hinnan. (Lämsä & Uusitalo 2002: 51.)

### 2.1.4 Reklamointi

Jos asiakas on tyytymätön palveluun, on hänellä mahdollisuus reklamoida asiasta. Useimmiten tehdessään reklamaatiota asiakas tuntee, että hänen odotuksensa ja toiveensa eivät ole täyttyneet kaikilta osin ja palvelu on näin ollen ollut puutteellista. Reklamaation syynä voi esimerkiksi olla asiakkaan kokema hidas palvelu. (Lahtinen & Isoviita 1998: 82.)

Yrityksen tapa käsitellä reklamaatioita, vaikuttaa asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Mikäli asiakas kokee, että häntä kuunnellaan ja hän saa tukea pettymyksensä käsittelyssä, edistää se asiakassuhdetta. Vastaavasti epäonnistuminen reklamaation käsittelyssä johtaa helposti asiakkaan tyytymättömyyteen sekä luottamuksen ja sitoutumisen menetykseen. Tämän jälkeen asiakkaat hakevat palvelut kilpailijoilta. (Lämsä & Uusitalo 2002: 71 - 72.)

Miten reklamaatio sitten pitäisi käsitellä, jotta asiakas kokee, että hänestä välitetään? Asiakkaan on annettava kertoa asiansa rauhassa loppuun, keskeyttämättä häntä. Kiihtyneen asiakkaan tulee saada purkaa suuttumuksensa, mutta häntä tulisi samalla rauhoitella. Asiakaspalvelijan ei tule ottaa valituksia henkilökohtaisina loukkauksina, vaan palvelualaan kuuluvana asiana. (Lahtinen & Isoviita 1998: 82.)

---

Kun on saatu selville, mistä valitetaan, ryhdytään selvittämään valituksen syytä. Valitukseen on aina suhtauduttava asiallisesti ja pitää olla vilpittömästi pahoillaan, että vahinko on päässyt tapahtumaan. Asiakkaan kanssa ei pidä alkaa väittelemään valituksesta, vaan tilannetta on ryhdyttävä korjaamaan. Asiakkaalle ei tule sanoa, että hän on ollut itse väärässä, vaikka hän olisikin ollut. Tarvittaessa paikalle on haettava joku, jolla on valtuuksia tehdä päätöksiä mahdollisista korvauksista asiakkaalle. (Lahtinen & Isoviita 1998: 82.)

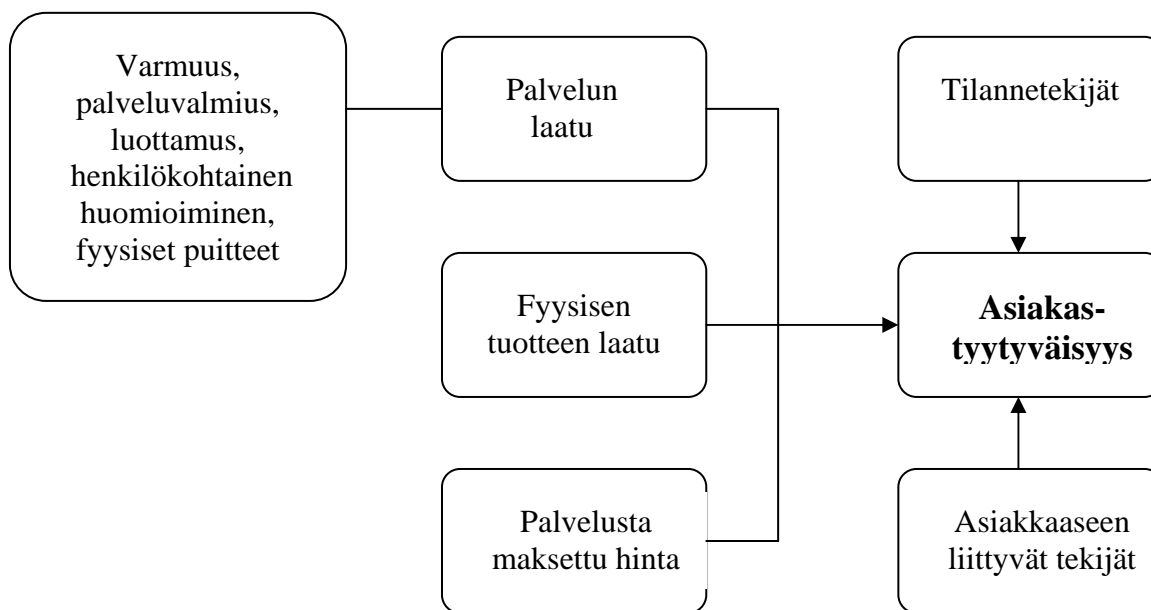
Yleisesti ottaen reklamaatioista tulisi olla yrityksissä kiitollisia, sillä asiakkaan ei ole pakko kertoa saamastaan huonosta palvelusta, vaan hän voisi vain lopettaa asiointin yrityksessä. Reklamaatioiden avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten palvelua voitaisiin esimerkiksi parantaa.

## **2.2 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys-käsite nousi muotikäsitteeksi 1990-luvun alkupuolella. Asiakastyytyväisyys-käsite on yhä edelleen tärkeä, sillä sen avulla mitataan asiakaspalvelun onnistumista. (Rope 2000: 535.)

Asiakastyytyväisyys määritellään asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Tällaisella tutkimuksella saadaan tietoa palvelukokonaisuudesta, sillä tutkimuksen kohteina ovat asiakkaiden kokemana ensivaikutelma, palvelun odotusaika, palvelun asiantuntevuus ja ystävällisyys, joustavuus, muut asiakkaat ja tilojen viihtyisyys, eli juuri ne seikat, jotka muodostavat asiakaspalvelun laadun. (Lahtinen & Isoviita 2001: 81.)

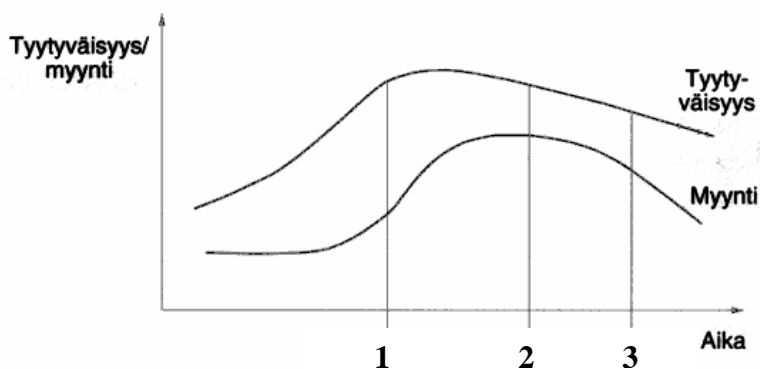
Zeithamlin ja Bitnerin käsityksen mukaan asiakastyytyväisyys on laajempi kokonaisuus kuin asiakkaan kokemana laatu. Laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on kuitenkin läheinen yhteys, jota selventää kuvio neljä. Asiakkaan havaitsema laatu on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttava seikka. Muita asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja ovat palvelun yhteydessä hankittavan fyysisen tuotteen laatu, palvelutuotteen hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilannetekijät. (Zeithaml & Bitner 2000: 74 - 75.)



Kuvio 4 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen (Zeithaml & Bitner 2000: 75)

#### *Asiakastyytyväisyyden vaikutus myyntiin*

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset ennakoivat yrityksen myynnin kehitystä. Kuviossa viisi näkyy asiakastyytyväisyyden ja myynnin riippuvuus toisistaan ajan suhteen. Ajankohtana 1 myynti on lähtenyt kasvuun, tätä on signaloinut jo aiemmin noussut asiakastyytyväisyys käyrä. Ajankohtana 2 asiakastyytyväisyys on kääntynyt laskuun, mutta myynti pysyy edelleen korkeana. Ajankohdan 2 laskenut asiakastyytyväisyys ennakoiki ajankohtana 3 toteutuvaa myynnin laskua. (Lecklin 2002:118.)



Kuvio 5 Asiakastyytyväisyyden ja myynnin riippuvuus (Lecklin 2002:118)

---

Asiakastyytyväisyyden ja myynnin riippuvuutta voi selittää niin sanottu 3/11 -sääntö. Tämä tarkoittaa sitä, että kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, hän asioi yrityksessä uudelleenkin ja kertoo keskimäärin kolmelle muulle henkilölle saamastaan hyvästä palvelusta. Vastaavasti jos palvelu on huonoa, kertoo asiakas keskimäärin 11 muulle henkilölle saamastaan huonosta palvelusta. (Lahtinen & Isoviita 2001: 9.)

Tämän säännön kautta voisi ajatella asiakastyytyväisyyden ja myynnin riippuvuutta niin, että jos asiakas on kokenut huonoa palvelua, kertoo hän siitä eteenpäin ja muutkin henkilöt vähentävät ostojaan kyseisestä yrityksestä. Ja vastaavasti, jos asiakas on kokenut hyvää palvelua, houkuttelee hän yritykseen muitakin henkilöitä, sillä usein ihmiset pitävät ystävän arviota yrityksestä merkittävämpänä kuin esimerkiksi liikaa lupailevat mainokset.

#### *Asiakastyytyväisyyden vaikutus kannattavuuteen*

Hyvän asiakastyytyväisyyden voisi helposti olettaa vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen aina positiivisesti. Näin ei kuitenkaan ole. Asiakastyytyväisyys on yksi tekijä, joka vaikuttaa kannattavuuteen, mutta yksistään se ei riitä takamaan kannattavuutta (Storbacka 1994: 6).

Esimerkiksi jos yritys on aikaan saanut hyvän asiakastyytyväisyyden sopeuttamalla toimintansa yhden asiakkaan toiveita vastaaviksi, ei toiminta välttämättä ole kannattavaa. Asiakkaasta on voinut tulla kannattamaton, sillä sopeutukset luovat poikkeamia ja monimutkaisuuksia tuotantoprosessissa ja sitä kautta muodostuu yritykselle epäedullinen kustannusrakenne. Yritysten tulee huomata, että asiakastyytyväisyyttä ei kannatta siis tavoitella keinolla millä hyvänsä. (Storbacka 1994: 5.)

Tyytyväinen asiakas ei siis aina ole kannattava. Asiakastyytyväisyys kuitenkin ohjaa kannattavuutta. Kannattavuus on merkki siitä, että yritys on onnistunut pitämään asiakkaansa tyytyväisinä ja henkilökuntansa motivoituneena. Uskollinen asiakas ei välttämättä ole kannattava, mutta tyytyväinen asiakas on useimmiten uskollinen. Ideaalitilanne olisi, että asiakkaat olisivat samaan aikaan tyytyväisiä ja kannattavia. (Storbacka 1994: 4 - 6.)

---

## 3 Asiakaspalvelulaatu Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä

Asiakaspalvelulaatu on ajankohtainen asia tänä vuonna Matkahuollossa, sillä vuoden 2006 teemana on ”tyytyväinen asiakas”. Syksyllä ja talvella 2005 tulleista lipunmyynnin asiakaspalautteista lähes kaikki olivat negatiivisia. Lipunmyynnin asiakaspalvelun on palautteissa sanottu olevan hidasta, osaamatonta ja työkeää. Usein asiakaspalvelijoita on moitittu hymyilemättömyydestä ja hitaudesta. Lisäksi ruuhka-aikoina asiakkaat ovat kokeneet jonotusajan lipunmyyntiin liian pitkäksi ja näin ollen on toivottu lisää henkilökuntaa.

### 3.1 *Mystery shopping* -menetelmä

Asiakaspalvelulaatua Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä tutkitaan *Mystery shopping* -menetelmän avulla. *Mystery shopping* on testausmenetelmä, jolla tutkitaan konkreettista asiakaspalvelulaatua. *Mystery shopping* on luotettava asiakaspalvelulaadun testausmenetelmä, sillä ns. haamuasiakkaat havainnoivat palvelun tason. Tällöin tulokseen eivät vaikuta pettyneet asiakkaat eivätkä myöskään erityisen tyytyväiset asiakkaat, joten menetelmä antaa puolueettoman ja todellisuuteen perustuvan kuvan asiakaspalvelusta. (*Mystery shopping* 2006.)

Haamuasiakastutkimus-menetelmä kehitettiin alun perin Yhdysvalloissa pankkien palvelujen laadun tutkimisen tueksi. Suomessa menetelmää on käytetty kymmenkunta vuotta. Suomessa haamuasiakastutkimuksia tekevät muutamat markkinointitutkimusyrietykset. (Jos et tutki, et tiedä vaan luulet 2006.)

#### *Eettiset periaatteet*

*Mystery Shopping Providers Association Europe* (MSPA) on laatinut *Mystery shopping*ille eettiset periaatteet. Näitä eettisiä periaatteita ovat, että tutkimus tarkastelee henkilöstön ja prosessien suoritus tasoa kanssakäymistilanteissa ennaltamääritettyihin normeihin verrattuna. Tutkimuksen tavoitteena tulee olla sekä suoritus tason parantaminen että asiakas tyytyväisyyden lisääminen, työntekijöitä ei pidä erottaa eikä nuhdella pelkästään *Mystery shopping* -tutkimustulosten perusteella. Henkilöstölle täytyy myös etukäteen ilmoittaa, että testiasiakkaat voivat aika ajoin käydä tarkastamassa heidän antamansa palvelun laatua. (Tiivistelmä MSPA European ”*Mystery Shopping*” -käytännestä 2004.)

---

### *Mystery shopping Tampereen Matkahuollossa*

Matkahuolto on tehnyt TNS Gallup Oy:n kanssa aiempina vuosina Mystery shopping -käyntejä, joten henkilökunta on tietoinen, että haamuasiakkaita käy aina silloin tällöin. Tampereen Matkahuollossa Mystery shopping on edellisen kerran toteutettu keväällä 2004. Koska edellisestä Mystery shopping -tutkimuksesta on kulunut kaksi vuotta, on henkilöstöä muistutettu keväällä 2006 siitä, että Mystery shoppingia toteutetaan yhä edelleen.

### **3.2 Tutkimuksen kysymyslomake**

Tutkimuksen kysymyslomaketta tehdessä on otettu huomioon MSPA:n ohjeet sekä teorit asiakaspalvelun laadusta. MSPA:n ohjeista tärkeimmät ovat ne, että kysymyslomakkeessa tulee keskittyä objektiivisiin kysymyksiin, joiden tarkoituksena on kerätä asiantietoa sekä se, että testikäyntien jakautumisen, ajoituksen ja sisällön tulee edustaa normaalia kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Kysymyslomakkeen pohjana on ollut Matkahuollossa aiempina vuosina käytössä ollut kyselylomake, jota on muokattu tämän tutkintotyön tarpeita varten. (Tiivistelmä MSPA Europen ”Mystery Shopping” -käytännösäännöistä 2004.)

Kysymyslomake jakaantuu viiteen eri osaan. Osat on jaoteltu niin, että jokainen osa antaa vastauksia tiettyyn aihealueeseen. Tutkimuksen vastausasteikkona käytetään kyllä ja ei -kysymysten lisäksi Osgoodin mielipideasteikkoa. Kysymyslomake on liitteenä yksi.

#### *Ensivaikutelma*

Kysymyslomakkeen ensimmäisen osan kysymykset kartoittavat asiakkaan ensivaikutelmaa Tampereen Matkahuollon ja lipunmyynnin palveluympäristöstä. Kuten asiakaspalvelulaatu luvussa kerrottiin, antaa ensivaikutelma asiakkaalle kuvan siitä, minkälainen yritys on ja minkälainen palvelutaso sillä on. Ensivaikutelman tuloksia käsitellään luvussa 3.4.1.

#### *Palvelun laatu*

Lomakkeen toisen osan kysymykset keskittyvät lipunmyynnin palvelulaatuun. Neljännen osan kysymykset puolestaan arvioivat lipunmyynnin aikatauluneuvonnan palvelulaatua. Osat kaksi ja neljä antavat siis kuvan lipunmyynnin asiakaspalvelusta. Näiden osien avulla saadaan selville asiakkaiden käsitykset lipunmyynnin asiakaspalvelulaadusta ja siitä onko siinä jotain kehitettävää. Kolmannen osan kysymykset kertovat siitä miten asiakas saa tietoa palveluista varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Palvelun laadun tuloksia käsitellään luvussa 3.4.2.

---

## *Kannattavuus*

Viimeisen eli viidennen osan kysymykset auttavat analysoimaan sitä, miten asiakaspalvelulaatu vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Ilman kannattavaa toimintaa ei yritys voi toimia ja tästä syystä on tärkeää tutkia asiakaspalvelulaadun merkitystä asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Lomakkeessa kysyttäviä kannattavuuden kysymyksiä käsitellään myöhemmin luvussa 5.1.

### **3.3 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin asiakaspalvelulaadun tutkimus toteutettiin kevään ja kesän 2006 aikana. Tutkimusta varten hankittiin vapaaehtoisia haamuasiakkaita, jotka arvioivat lipunmyynnin asiakaspalvelulaatua.

Haamuasiakkaat olivat Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Jokainen haamuasiakas tavattiin henkilökohtaisesti ennen haamuostosta ja samalla käytiin läpi Mystery shopping -menetelmän pääpiirteet ja kysymyslomake. Haamuasiakkaiksi valittiin Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoita siksi, koska tutkimuksen kustannukset haluttiin pitää mahdollisimman alhaisina, ja koska tutkimus haluttiin toteuttaa nopealla aikataululla.

### **3.4 Asiakaspalvelulaatu**

Tässä luvussa käsitellään Mystery shopping -tutkimuksen tuloksia. Osan viisi tuloksia käsitellään myöhemmin luvussa 5.1. Tutkimuksen tulokset on käsitelty tilastomatematiikan SPSS-ohjelmalla.

## *Perustiedot*

Mystery shopping -tutkimuksen haamuasiakkaista 24 %:a oli miehiä ja 76 %:a naisia. Yhteensä vastaajia oli seitsemäntoista. Ikäjakauma oli 19 ja 37 vuoden välillä. Vastaajien keski-ikä oli vajaat 24 vuotta ja suurin osa vastaajista oli 22 vuotiaita.

Ikäjakauma kuvaa melko hyvin lipunmyynnin normaalia ikäjakaumaa, sillä lipunmyynnissä asioi paljon opiskelijoita ja koululaisia. Opiskelijoiden ohella toinen suuri asiakasryhmä lipunmyynnissä normaalisti ovat eläkeläiset.

Haamuasiakkaat saivat itse valita sekä asioimis- että soittamisajankohdan. Asioimiset lipunmyynnissä tapahtuivat 18.5.2006 - 6.7.2006 välisenä aikana. Lipunmyynnissä asioitiin kello 8.05 ja 17.52 välisenä aikana.

Asiointit jakaantuivat koko aukioloajalle, sillä lipunmyynti on auki arkisin 8.00 - 18.00, lauantaisin 9.00 - 17.00 ja sunnuntaisin 10.00 - 18.00.

Soitot puhelinneuvontaan tapahtuivat 19.5.2006 - 18.7.2006 välisenä aikana. Soitot tapahtuivat hieman suppeammalla aikavälillä kuin asiointin, kello 10.40 ja 16.50 välisenä aikana.

Asiointit olivat jakaantuneet hyvin eri myyjille, sillä kahdeksan eri myyjän asiakaspalvelulaatu tuli tutkittua. Tämä on kattava kuva eri myyjien asiakaspalvelusta, sillä normaalisti lipunmyynnissä työskentelee 4 - 5 myyjää. Suuri määrä eri myyjä on selitettävissä kesäloma-ajalla, sillä silloin lipunmyynnissä on työskennellyt työntekijöitä myös rahdin puolelta.

### 3.4.1 Palveluympäristö

Lomakkeen ensimmäisen osan tarkoituksena on selvittää Tampereen Matkahuollon palveluympäristön ensivaikutelmaa. Luvussa kaksi on tarkemmin kerrottu, mitkä tekijät vaikuttavat ensivaikutelman syntymiseen.

Tilojen viihtyvyys ja siisteys sekä opasteiden ymmärrettävyys luovat suuren osan asiakkaan ensivaikutelmasta. Kysymyksissä 5 ja 7 - 10 kysyttiin, kuinka siisteiksi vastaajat kokivat linja-autoaseman tilat ja työntekijöiden olemuksen. Taulukosta kaksi nähdään havainnoitsijoiden mielipiteet linja-autoaseman siisteydestä ja henkilökunnan olemuksesta.

Taulukko 2 Linja-autoaseman siisteys ja henkilökunnan olemus

	Linja-autoaseman sisätilojen siisteys	WC:n siisteys	Seinäaika- taulujen siisteys	Roskalaatikoiden siisteys	Henkilökunnan olemus
Vastauksia	16	2	17	16	17
Puuttuvia vastauksia	1	15	0	1	0
Keskiarvo	3,69	3,50	4,00	3,88	4,24
Mediaani	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00
Minimi arvo	2	3	3	3	3
Maksimi arvo	5	4	5	5	5

Vastausvaihtoehtojen arvot ovat 1 = erittäin siivoton, 2 = siivoton, 3 = keskinkertainen, 4 = siisti ja 5 = erittäin siisti. Taulukosta kaksi nähdään, että kukaan vastaajista ei pitänyt tiloja erittäin siivottomina ja ainoastaan WC tilojen siisteyttä ei pidetty erittäin siistinä. Keskiarvoksi näille kysymyksille saadaan 3,9 eli vastaajat pitävät linja-autoaseman tiloja ja henkilökunnan olemusta siistinä.



Kysymyksessä kuusi kysyttiin olivatko linja-autoaseman sisätilojen opasteet näkyvillä ja ymmärrettävät. Keskiarvoksi vastauksista saatiin 4,4 eli havainnoitsijoiden mielestä opasteet olivat olleet näkyvillä ja ymmärrettäviä. Hieman vajaa puolet havainnoitsijoista jopa piti opasteita hyvin ymmärrettävinä ja hyvin esillä olevina.

Henkilökunnan olemusta pidettiin siistinä, vaikka henkilökunnan työasu ei ollut yhtenäinen vajaassa 18 %:ssa asioimiskerroista ja työntekijällä oli nimikyltti vain reilussa 40 %:ssa asioimiskerroista. Henkilökunnan yhtenäisen pukeutumisen vaikutusta henkilökunnan olemukseen on kuvattu taulukossa kolme.

Taulukko 3 Yhtenäisen pukeutumisen vaikutus henkilökunnan siistiin olemukseen

		Henkilökunnan olemus			Yhteensä
		keskin-kertainen	siisti	erittäin siisti	
Yhtenäinen työasu	kyllä	0 0,0%	9 64,3 %	5 35,7 %	14 100,0 %
	ei	1 33,3 %	2 66,7 %	0 0 %	3 100,0 %
Yhteensä		1 5,9 %	11 64,7 %	5 29,4 %	17 100,0 %

Taulukosta kolme selviää, että kaikissa niissä tapauksissa, joissa henkilökunnan olemus oli arvioitu keskinertaiseksi, ei henkilökunnalla ole ollut yhtenäistä työasua. Tilastollista riippuvuutta muuttujien välillä ei voida todeta otoksen pienuuden vuoksi. Voitaisiin kuitenkin todeta, että työntekijöiden pukeutuminen yhtenäiseen asuun voi parantaa asiakkaiden ensivaikutelmaa henkilökunnan olemuksesta.

### 3.4.2 Asiakaspalvelu

Kysymyslomakkeen toisen osan kysymyksillä haetaan vastauksia siihen millainen on Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin palvelupaketti ja palvelutuotanto sekä millainen on asiakkaan palvelukokemus. Palvelupaketti ja -tuotanto ovat hyvän palvelun osa-alueita, joista on kerrottu tarkemmin luvussa 2.1.1.

#### *Kontaktihenkilöstö*

Asiakaspalvelijan ystävällisyyttä arvioitiin kysymyksillä 15, 16, 24 ja 25. Yhtä havainnoitsijaa ei tervehditty palvelutilanteen alkaessa. Reilulle 70 %:lle havainnoitsijoista ei hymyilty palvelutilanteen aikana ja vain yhdelle havainnoitsijalle oli toivotettu hyvää matkaa.

Reilu 40 %:a havainnoitsijoista piti asiakaspalvelijaa erittäin ystävällisenä tai ystävällisenä. Vajaat 12 %:a havainnoitsijoista koki asiakaspalvelijan käytöksen epäystävällisenä ja vajaa puolet piti käytöstä neutraalina. Hymyilyn vaikutusta siihen, kuinka ystävällisenä asiakas kokee palvelutilanteen, on tutkittu taulukossa neljä.

Taulukko 4 Hymyilyn vaikutus ystävällisyyteen

		Oliko asiakaspalvelija ystävällinen?				Yhteensä
		epäystävällinen	neutraali	ystävällinen	erittäin ystävällinen	
Hymyiltiinkö asiakkaalle?	kyllä	0 0,0 %	1 20,0 %	3 60,0 %	1 20,0 %	5 100,0 %
	ei	2 16,7 %	7 58,3 %	3 25,0 %	0 0,0 %	12 100,0 %
Yhteensä		2 11,8 %	8 47,1 %	6 35,3 %	1 5,9 %	17 100,0 %

Kaikki havainnoitsijat, joille oli hymyilty, ovat pitäneet asiakaspalvelijan käyttäytymistä vähintäänkin neutraalina, mutta suurin osa näistä havainnoitsijoista piti asiakaspalvelijaa ystävällisenä tai erittäin ystävällisenä. Vastaavasti ne havainnoitsijat, joille ei hymyilty, kokivat asiakaspalvelijan käytöksen suurimmaksi osaksi neutraalina. Heistä kukaan ei pitänyt asiakaspalvelijaa erittäin ystävällisenä ja kahden havainnoitsijan mielestä asiakaspalvelija oli epäystävällinen.

Otannan pienuuden vuoksi korrelaatiota ei voida tutkia, sillä vastaukset hajaantuvat liian pieniin osiin. Taulukosta neljä näkee sen, että jos asiakkaalle hymyillään, pitää hän asiakaspalvelijaa vähintäänkin neutraalina, mutta usein ystävällisenä.

### *Palvelupaketti*

Palvelupaketti sisältää kaikki ne palvelut, joita lipunmyynnissä tarjotaan asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Näiden palvelujen toimivuutta ja tarjonnan aktiivisuutta tutkittiin lomakkeen kysymyksillä 17 - 23.

Tärkein palvelu on vastata asiakkaiden kysymyksiin. Havainnoitsijoista vain yhdelle asiakaspalvelija ei ollut osannut vastata esitettyihin kysymyksiin. Muut olivat saaneet tarvittavat tiedot asiakaspalvelijalta.

Kukaan asiakaspalvelijoista ei ollut tarjonnut havainnoitsijoille paikkalippua. Paikkalipun avulla matkustaja varmistaa istumapaikan tietyssä bussivuorossa, jos bussi on täynnä. Paikkalippu on palvelu, josta moni asiakas ei tiedä, ja tämän takia paikkalippua pitäisi aktiivisesti tarjota asiakkaille.

---

Vajaalle 65 %:lle havainnoitsijoista oli kerrottu bussin lähtöaika. Bussin saapumisaika pääteasemalle oli ilmoitettu reilulle 35 %:lle havainnoitsijoista. Bussin lähtölaituri Tampereelta oli kerrottu vain kahdelle havainnoitsijalle eli vajaalle 12 %:lle. Toiselle näistä havainnoitsijoista oli myös selvitetty laiturin sijainti. Kaikille havainnoitsijoille oli matkalippu annettu lippukuoressa, jossa on selvitys Matkahuollon alennussäännöistä ja takaisinlunastusehdoista.

### *Palvelutarjonnan aktiivisuus*

Kysymyksessä 27 kysyttiin havainnoitsijan mielipidettä asiakaspalvelijan aktiivisuudesta. Yhdeksän havainnoitsijaa seitsemästätoista piti palvelutarjontaa erittäin aktiivisena tai aktiivisena. Kolme havainnoitsijaa piti palvelutarjontaa epäaktiivisena ja loput keskinkertaisena.

Ristiintaulukoidessa kysymyksiä 17 - 22 kysymyksen 27 kanssa, saadaan selville, että ne havainnoitsijoista, joille oli kerrottu lähtöaika, -laituri, saapumisaika tai laiturin sijainti pitävät palvelutarjontaa aktiivisempaan, kuin ne havainnoitsijat, joille ei kerrottu kyseisiä tietoja. Sitä, korreloisivatko kysymysten 17 - 22 vastaukset siihen, miten aktiivisena palvelutarjonta koetaan, ei voida pitää tilastollisesti merkittävänä otoksen pienuudesta johtuen.

### *Myyntiprosessin sujuvuus*

Kysymyksellä 26 haluttiin selvittää, kuinka nopeasti kassatoiminnot sujuvat eli, kuinka hyvin myyntiprosessi toimii. Vastausvaihtoehtojen arvot ovat 1 = erittäin hitaasti, 2 = hitaasti, 3 = keskinkertaisesti, 4 = nopeasti ja 5 = erittäin nopeasti. Keskiarvoksi otoksesta saadaan 3,76, eli kassatoiminnot ovat pääasiassa havainnoitsijoiden mielestä sujuneet nopeasti.

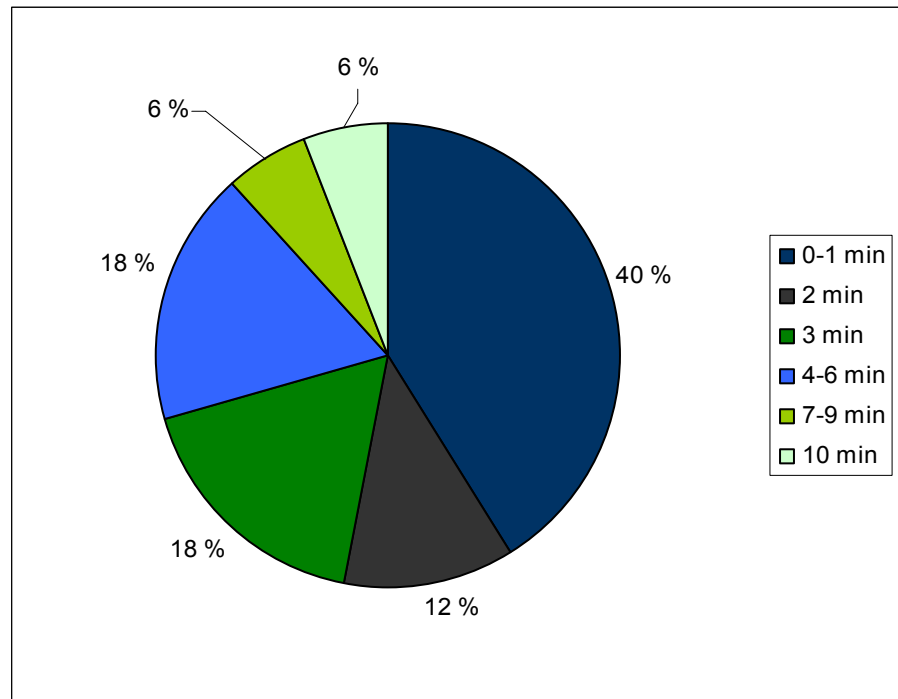
Ristiintaulukoidessa kassatoimintojen riipeys asioimisajankohdan kanssa huomataan, että kaikki havainnoitsijat, jotka ovat pitäneet kassatoimintojen sujuvuutta hitaana, ovat asioineet lipunmyynnissä iltapäivällä puoli viiden jälkeen. Toisaalta niistä viidestä havainnoitsijasta, jotka pitivät kassatoimintojen sujuvuutta erittäin nopeana, kaksi on asioinut lipunmyynnissä viiden jälkeen, joten pelkästään asioimisajankohta ei vaikuta siihen miten nopeasti kassatoiminnot sujuvat. Tilastollista riippuvuutta muuttujien välillä ei voida todeta otoksen pienyyden vuoksi.

### *Muut asiakkaat*

Muiden asiakkaiden lukumäärä vaikuttaa siihen, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan omaa vuoroaan saadakseen palvelua. Asiakkaan odotusaikaa lipunmyyntiin kysyttiin kysymyksessä 13. Kysymyksellä 14 selvitettiin oliko lipunmyynnin vuoronumerojärjestelmä päällä. Vuoronumerojärjestelmän käyttö takaa sen, että asiakkaat palveillaan saapumisjär-

jestyksessä ja että kukaan ei etuile. Kaikilla havainnointikerroilla vuoronumerojärjestelmä oli ollut päällä.

Kuviosta kuusi näkyy kuinka kauan havainnoitsijat ovat odottaneet saadakseen palvelua. Kysymyslomakkeessa kysyttiin, kuinka monta minuuttia odotusaika palveluun oli. Vastaukset on jälkikäteen luokiteltu.



Kuvio 6 Odotusaika asiakaspalveluun

Yli 40 %:a havainnoitsijoista oli odottanut lipunmyynnin asiakaspalveluun minuutin tai vähemmän. Yli puolet havainnoitsijoista oli päässyt palveltavaksi kahden minuutin kuluessa. Vajaat 40 %:a havainnoitsijoista oli joutunut odottamaan 3 - 6 minuuttia ja 12 %:a havainnoitsijoista 7 - 10 minuuttia pääsyä asiakaspalveluun.

Ristiintaulukoinnin avulla saadaan selville, että nopeimmin asiakaspalveluun pääsee aamupäivällä kymmenestä alkaen. Viiden jälkeen iltapäivällä ja aamupäivällä ennen kymmentä odotusaika on pidempi.

### 3.4.3 Puhelinpalvelu

Kysymyslomakkeen neljännen osan kysymyksillä haetaan vastauksia siihen, millainen on Tampereen Matkahuollon aikatauluneuvonnan palvelutuotanto. Aikatauluneuvonta itsessään on palvelupaketin liitännäispalvelu. Palvelutuotanto on yksi hyvän palvelun osa-alueista, joista on kerrottu tarkemmin luvussa 2.1.1.

Asiakaspalvelun kannalta tieto liikenneyhteyksistä ja bussivuoroista on matkustajalle erittäin tärkeä. Koska asiakkaat usein kokevat painetut aikataulut vaikeasti ymmärrettäviksi, on puhelinpalvelu tärkeä osa lipunmyynnin asiakaspalvelua. (Lehtinen 1995: 102 - 103.) Soittamalla aikatauluneuvontaan asiakkaat haluavat saada varmistuksen sillä, että oma matka onnistuu.

### *Puhelimeen vastaus*

Melkein puolelle havainnoitsijoista vastattiin aikatauluneuvonnan puhelimesta alle 30 sekunnissa, vajaalle neljännekselle 30 sekunnin ja minuutin välillä ja reilulle 12 %:lle havainnoitsijoista yli minuutissa. Vajaalle 20 %:lle havainnoitsijoista ei vastattu aikatauluneuvonnasta lainkaan. Ristiintaulukoidessa soittoajankohta ja vastausnopeus, ei voida selvästi sanoa, mihin kellon aikaan puhelimeen vastattaisiin varmimmin. Eivastatut soitot jakaantuvat tasaisesti koko päivän ajalle.

Suurin osa puheluista kesti alle minuutin tai 1 - 2 minuuttia. Yhden havainnoitsijan puhelu kesti yli kolme minuuttia.

Lähes 60 %:lle havainnoitsijoista vastattiin puhelimeen ”Tampereen Matkahuolto, aikataulut, hyvää päivää”. Taulukossa viisi tutkitaan puhelimeen vastaamisen ja asiakaspalvelijan ystävällisyyden välistä yhteyttä.

Taulukko 5 Puhelimeen vastaamisen ja asiakaspalvelijan ystävällisyyden välinen yhteys

		Oltiinko ystävällisiä?			Yhteensä
		neutraali	ystävällinen	erittäin ystävällinen	
Vastattiinko puhelimeen ”kaavan” mukaan?	kyllä	3 37,5 %	3 37,5 %	2 25,0 %	8 100,0 %
	ei	4 66,7 %	2 33,3 %	0 0 %	6 100,0 %
Yhteensä		7 50,0 %	5 35,7 %	2 14,3 %	14 100,0 %

Taulukosta viisi voi havaita, että mikäli havainnoitsijalle on vastattu puhelimeen ”Tampereen Matkahuolto, aikataulut, hyvää päivää”, on havainnoitsija pitänyt asiakaspalvelijaa yleensä ystävällisenä tai erittäin ystävällisenä. Mikäli puhelimeen on vastattu jollain muulla tavalla, on havainnoitsija pitänyt asiakaspalvelijaa yleensä neutraalina. Otannan pienyyden vuoksi korrelaatiota ei voida tutkia. Keskiarvo asiakaspalvelijoiden ystävällisyydestä on 3,6 eli ystävällinen.

## Kontaktihenkilöstö

Kaikille niille havainnoitsijoille, jotka saivat aikatauluneuvonnasta asiakaspalvelijan kiinni, osattiin vastata heidän kysymyksiinsä. Lähtölaiturin sijainti kerrottiin vain vajaalle 20 %:lle havainnoitsijoista.

Suurin osa havainnoitsijoista piti puhelinkeskustelua ammattitaitoisena tai erittäin ammattitaitoisena. Yksi vastaaja piti puhelinkeskustelua neutraalina ja yksi ammattitaidottomana. Keskiarvo asiakaspalvelijoiden ammattitaidosta oli 4,3 eli ammattitaitoinen. Siihen, miksi havainnoitsijat pitivät puhelinkeskustelua ammattitaitoisena tai ammattitaidottomana ei näytä olevan mitään selvää syytä. Kaikkien havainnoitsijoiden kysymyksiin osattiin vastata, mutta silti muutama piti asiakaspalvelijan ammattitaitoa neutraalina tai ammattitaidottomana.

Puhelun kestokaan ei näytä vaikuttavan siihen, kuinka ammattitaitoiseksi havainnoitsija asiakaspalvelijan kokee. Taulukossa kuusi on kuvattu puhelun keston vaikutus asiakaspalvelijan ammattitaitoon. Kaikissa puhelun kesto luokissa on tullut arviointeja, että asiakaspalvelija oli erittäin ammattitaitoinen. Toisaalta kaikki arvioinnit asiakaspalvelijan ammattitaidottomuudesta tai neutraaliudesta tulivat alle minuutin puheluista.

Taulukko 6 Puhelun keston vaikutus asiakaspalvelijan ammattitaitoon

		Ammattitaitoisuus				Yhteensä
		ammattitaidoton	keskin-kertainen	ammattitaitoinen	erittäin ammattitaitoinen	
Puhelun kesto	alle 1 min	1 16,7 %	1 16,7 %	2 33,3 %	2 33,3 %	6 100,0 %
	1-2 min	0 ,0 %	0 ,0 %	3 60,0 %	2 40,0 %	5 100,0 %
	2-3 min	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	2 100,0 %	2 100,0 %
	yli 3 min	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	1 100,0 %	1 100,0 %
Yhteensä		1 7,1 %	1 7,1 %	5 35,7 %	7 50,0 %	14 100,0 %

### 3.4.4 Oheispalvelut

Kysymyslomakkeen kolmannen osan kysymysten tarkoituksena on tutkia, kuinka asiakkaalle on tarjolla palveluita ja tietoa ilman, että hän asioi lipunmyynnissä. Toisaalta halutaan selvittää kuinka asiakas saa lisätietoa esimerkiksi aikatauluista palvelutapahtuman jälkeen.

#### *Lisäinformaatio*

Kaikkina havainnointiajankohtina oli ollut saatavilla sekä ExpressBus-aikatauluja että liikennöitsijöiden omia aikatauluja. Monitoreissa näkyvät linja-autojen lähtöajat olivat kerran olleet väärät, muuten monitorien tiedot olivat pitäneet paikkaansa. Myös linja-autoaseman seinäaikataulut olivat olleet ajan tasalla. Kaksi havainnoitsijaa ei ollut huomannut tarkistaa seinäaikataulujen paikkaansa pitävyyttä.

75 %:a havainnoitsijoista, jotka olivat kiinnittäneet huomiota Matkahuollon henkilöliikenteen matkaehtojen näkyvyyteen, oli nähnyt ehdot. 25 %:a havainnoitsijoista ei ollut ehtoja nähnyt lipunmyynnissä. Puuttuvia havaintoja on yksi.

#### *Lisäpalvelut*

Lähtöajan kuulutusta on kuvattu taulukossa seitsemän. Reilu 50 %:a havainnoitsijoista, jotka olivat kiinnittäneet huomiota kuulutuksiin, olivat kuulleet ilmoituksen lähtöajasta. Melkein yhtä moni ei kuitenkaan ollut huomionnut kuulutusta. Puuttuvia havaintoja on kaksi.

Taulukko 7 Lähtöajan kuulutus

	Lukumäärä	Prosenttiosuus	Prosenttiosuus havainnoista
kyllä	8	47,1	53,3
ei	7	41,2	46,7
Yhteensä	15	88,2	100,0
Puuttuvia	2	11,8	
Yhteensä	17	100,0	

Ulkona laiturialueella olevia laiturimerkintöjä piti selkeinä vajaat 90 %:a havainnoitsijoista ja havainnoitsijoista 10 %:a eivät pitäneet laiturimerkintöjä selkeinä.

---

### 3.4.5 Mikä palvelussa on hyvää ja mitä kehitettävää on?

Lomakkeen kysymykset 48 ja 49 olivat avoimia kysymyksiä, joissa havainnoitsijat saivat kertoa, mihin asioihin olivat olleet tyytyväisiä palvelussa ja toisaalta mitä asioita palvelussa pitäisi kehittää.

Suurin osa havainnoitsijoista oli tyytyväisiä siihen, että jonotusaika oli lyhyt ja palvelua sai nopeasti. Tyytyväisiä oltiin myös siihen, että asiakaspalvelija oli osannut neuvoa ja oli ollut ammattitaitoinen. Muutaman havainnoitsijan mielestä palvelu oli myös ollut ystävällistä ja oli ollut mukavaa, kun aikataulun sai mukaan pyytämättä. Myös tilojen siisteyttä pidettiin hyvänä.

Eniten parannusta kaivattiin siihen, että asiakaspalvelijat olisivat ystävällisempiä ja hymyilisivät enemmän. Lisää hymyä toivoi yhdeksän havainnoitsijaa seitsemästätoista. Lisäpalveluiden tarjoamiseen ja lähtölaiturin ilmoittamiseen kaivattiin lisää aktiivisuutta. Tiedot sai, jos niitä osasi kysyä, mutta harva ensikertalainen osaa pyytää esimerkiksi paikkalippua. Havainnoitsijat myös toivoivat, että puhelimeen vastattaisiin nopeammin.

Kysymysten 48 ja 49 vastauksissa tuli enemmän hajontaa, kuin muissa kysymyksissä. Muissa kysymyksissä ääriarvoja 1 ja 5 oli käytetty harvoin, mutta avoimissa kysymyksissä havainnoitsijoiden mielipiteet jakaantuivat enemmän. Osa oli tyytyväisiä palvelun nopeuteen ja osa taas toivoi nopeampaa palvelua. Seuraavaksi pari otetta tutkimuksen kommentteista kuvaamaan havainnoitsijoiden mielipiteitä lipunmyynnin asiakaspalvelulaadusta: ”Palvelu oli hyvää ja loppusilauksen palvelutapahtumalle saisi, kun lisäisi hieman ystävällisyyttä, hymyä ja hyvää matkaa – toivotuksen. Silloin palvelutapahtuma olisi ollut täydellinen.” ”Aina jäänyt vähän töykeä fiilis palvelusta, VR:llä toimitaan toisin.”



## 4 Kannattavuus

Kannattavuutta ei voida yksiselitteisesti määritellä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana. Yritykset laskevat tuottoja ja kuluja. Jos tietyn kauden tuotot ovat suuremmat kuin kulut, on yrityksen tulos positiivinen eli voitollinen. Mikäli yrityksen omistajat pitävät kauden tulosta tyydyttävänä, yritys kannattaa. Tällöin omistajien mielestä yrityksen toimintaa ”kannattaa” jatkaa. Jos taas kulut ovat tuottoja suuremmat, tuottaa yritys tappiota. Yritystä voidaan näin ollen pitää lyhyellä aikavälillä kannattamattomana. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001: 21.)

$$\begin{array}{r} \text{Tuotot} \\ - \text{Kulut} \\ \hline = \text{Tulos (voitto tai tappio)} \end{array}$$

Kannattavuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: siitä kuinka sitä mitataan ja miten siihen vaikutetaan. Mittaaminen tapahtuu aina jälkikäteen.

### 4.1 Kannattavuuden mittaaminen

Jos yritys ei toimi kannattavasti, ei sillä ole edellytyksiä toimia markkinoilla pitkään. Tämän takia yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota kannattavuuteen ja toisaalta siihen, miten asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Ilman tyytyväisiä asiakkaita kauppa ei käy, eikä saada myyntituloja, joilla voisi kattaa kustannuksia.

Toiminnasta kertyvillä tuotoilla on pystyttävä kattamaan toiminnasta aiheutuvat kustannukset ja rahoittajien edellyttämät korvaukset yrityksen käyttöön annetuista pääomista. Rahoittajien korvauksia ovat lainojen korot ja omistajille maksetut osingot. (Alhola & Lauslahti 2000: 51, Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000: 246.)

#### *Absoluuttinen kannattavuus*

Kannattavuus voidaan määritellä joko absoluuttisena tai suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttisen kannattavuuden mittareita ovat tuottojen ja kustannusten erotus eli voitto sekä tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotus eli katetuotto.

#### *Suhteellinen kannattavuus*

Suhteellisessa kannattavuudessa voitto suhteutetaan liikevaihtoon, taseen loppusummaan tai oman pääoman määrään. Suhteellisen kannattavuuden mittareiden avulla pystytään vertailemaan eri yrityksiä tai eri vuosia. Suhteellisen kannattavuuden mittareita ovat voittoprosentti, koko pää-

oman tuotto eli ROI (return on investment) sekä oman pääoman tuotto. ROI mittaa koko yrityksen kannattavuutta kun taas oman pääoman tuotto mittaa kannattavuutta omistajien kannalta katsottuna.

Kannattavuuden lähtökohtana on, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö yritykselle maksaa. Sijoitetun pääoman tuottoa arvioidaan yleensä suhteuttamalla voitto sijoitetun pääoman määrään.

### *Katetuottolaskelma*

Katetuottolaskentaa ja siihen sisältyvää kannattavuusajattelua käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin ja hallintaan. Samalla se antaa myös yksinkertaisen laskentamallin lyhyen tähtäimen päätösten avuksi. Lyhyen tähtäyksen päätöstilanteilla tarkoitetaan olosuhteita, joissa yrityksen kapasiteetti on annettu, tarkastelun aikaväli kattaa korkeintaan budjettikauden, joka normaalisti on yksi vuosi. (Alhola & Lauslahti 2000: 66, Kinnunen ym. 2000: 272.)

Katetuottolaskelman peruskaava on seuraavanlainen:

$$\begin{array}{r}
 \text{Tuotot} \\
 - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 \hline
 = \text{Katetuotto} \\
 - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 \hline
 = \text{Tulos}
 \end{array}$$

Katetuotolla katetaan ensin kiinteät kustannukset ja vasta sen jälkeen syntyy voittoa. Mitä suuremmat ovat yrityksen kiinteät kustannukset, sitä enemmän tarvitaan katetuottoa.

## **4.2 Kannattavuuteen vaikuttaminen**

Perinteisillä taloushallinnon keinoilla kannattavuuteen voidaan vaikuttaa tulostekijöiden kautta. Tulostekijöiden avulla on mahdollisuus parantaa kannattavuutta nopeastikin, mutta tällöin vaikutukset ovat lyhytaikaisia.

Kannattavuuteen voidaan myös vaikuttaa toimintaan vaikuttamalla. Tämä tie on pidempi, mutta vaikutukset ovat kestävämpiä. Toimintaan voidaan vaikuttaa muun muassa Balanced Scorecardin avulla.

Tulostekijöiden vaikutusta kannattavuuteen tarkastellaan luvussa 4.2.1 ja toimintaan vaikuttamista luvuissa 4.2.2 - 4.2.4.

---

#### 4.2.1 Tulostekijöiden vaikutus kannattavuuteen

Yrityksen kannattavuus vaihtelee yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan. Sisäisiin tekijöihin yritys pystyy vaikuttamaan, ulkoisiin keinoihin vaikuttaminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. Keskeisimmät keinot, millä yritys pystyy omilla ratkaisuillaan vaikuttamaan kannattavuutensa parantamiseen, ovat myyntihinnan korotus, myyntimäärän lisäys, muuttuvien kustannusten alentaminen ja kiinteiden kustannusten alentaminen (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004: 72.)

Seuraavaksi tarkastellaan näitä neljää keinoa esimerkin avulla. Esimerkinä käytetään matkalippujen myyntiä, olettaen, että matkalippu maksaa 20 euroa kappale. Luvut ovat esimerkkejä eivätkä vastaa todellisia kustannuksia, hintoja tai määriä. Keskimääräinen myynti on 3 000 matkalippua kuukaudessa. Lipun muuttuvat kustannukset ovat 15 euroa lipulta. Yrityksen kiinteät kustannukset ovat 10 000 euroa kuukaudessa. Tällöin katetuotoksi muodostuu 15 000 euroa ja tulokseksi 5 000 euroa. (Stenbacka ym. 2004: 72 - 73.)

##### *Myyntihinnan korotus*

10 % korotus myyntihintaan, nostaisi yrityksen tuloksen 11 000 euroon eli tulos olisi lähtötilanteeseen verrattuna 6 000 euroa suurempi. Yksittäisestä matkalipusta tulisi katetta aiemman viiden euron sijaan seitsemän euroa. (Stenbacka ym. 2004: 73.)

Myyntihinnan korotus on tehokas tapa nostaa tuotteen katetta. Tosin hinnankorotuksen vaarana on, että tuotteen menekki vähenee eikä hintojen nousu näin kohdistu suoraan kannattavuuteen. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä kilpailumpi ala on kyseessä, sitä vaikeampi on myyntihinnan avulla parantaa kannattavuutta. Mikäli myyntihintaa lähdetään korottamaan, on hyvä tehdä laskelmia siitä, miten hinnankorotuksen arvioidaan vaikuttavan myyntimäärään. (Alhola & Lauslahti 2000: 73.)

##### *Myyntimäärän lisäys*

Myyntimäärän lisäys 10 %:lla nostaisi yrityksen tulosta alkuperäisestä tilanteesta 1 500 eurolla. Myyntimäärän kasvu ei vaikuta katetuottoon, sillä myös muuttuvat kustannukset kasvavat. (Stenbacka ym. 2004: 74.)

Myyntimäärän lisäys on melko vaikea tapa lisätä tuotteen kannattavuutta. Samalla kun tavaraa tai palvelua myydään enemmän, lisääntyvät myös muuttuvat kustannukset samassa suhteessa myyntiin. Lisäksi on otettava huomioon, että myynnin lisäämisen edellytyksenä on suurempi panostus markkinointiin, mikä puolestaan lisää kiinteitä kustannuksia. Myyntimäärän lisääminen saattaa myös johtaa alhaisempaan hintatasoon. Mikäli myyntiä onnistutaan lisäämään, saadaan aikaan enemmän liikevaihtoa ja

---

näin ollen saadaan enemmän rahaa kiinteiden kustannusten kattamiselle. (Alhola & Lauslahti 2000: 72.)

#### *Muuttuvien kustannusten aleneminen*

Yritys onnistuu neuvottelemaan kirjapainon kanssa sopimuksen, että matkalipun sisäänostohinta yritykselle alenee 10 %:a. Nyt tulos on 4 500 euroa alkuperäistä tilannetta parempi. Samalla myös katetuotto paranee. (Stenbacka ym. 2004: 74.)

Muuttuvien kustannusten aleneminen on siinä mielessä hyvä tapa parantaa katetta, että myyntihinta voi olla ennallaan eikä markkinointiinkaan tarvitse panostaa aiempaa enempää, mutta silti kate paranee. Muuttuvia kustannuksia voi alentaa esimerkiksi tehostamalla toimintoja tai neuvottelemalla raaka-aineiden hinnoista aktiivisesti alihankkijoiden kanssa.

#### *Kiinteiden kustannusten aleneminen*

Mikäli yritys pystyy alentamaan kiinteitä kustannuksiaan 10 %:a, paranee yrityksen tulos alkuperäiseen verrattuna 1 000 eurolla. Katetuottoon kiinteillä kustannuksilla ei ole vaikutusta. (Stenbacka ym. 2004: 75)

Kiinteiden kustannusten aleneminen vaikuttaa ainoastaan yrityksen koko tulokseen. Kiinteitä kustannuksia voidaan alentaa ulkoistamalla tukitoimintoja ja kohdentamalla kaikki sisäiset resurssit yrityksen ydinosaamiseen. Myös toimintoja tehostamalla voidaan alentaa kiinteitä kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2000: 72 - 73.)

#### *Muut kannattavuutta parantavat keinot*

Edellä esiteltyjen keinojen lisäksi yritys voi muuttaa tuotevalikoimaansa, tehostaa pääomien käyttöä tai tehostaa valmistusta kannattavuuden parantamiseksi.

Muuttamalla tuotevalikoimaa yritys pyrkii poistamaan kannattamattomat tuotteet valikoimistaan. Pääomien käytön tehostamisella voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi muuttamalla myyntisaamisten maksuehdoja tai tarkastelemalla varaston kiertonopeutta. Valmistuksen tehostaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys valmistaa ja myy niitä hyvälaatuisia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat haluavat, mahdollisimman alhaisella yksikköhinnalla. (Alhola & Lauslahti 2000: 72 - 73, Andersson ym. 2001: 57.)

---

#### 4.2.2 Tasapainotettu mittaristo

Toiminnan kautta kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkineet mm. Robert Kaplan ja David Norton. Kaplan ja Norton julkaisivat vuonna 1992 ensimmäisen kerran Balanced Scorecardin, tasapainotetun mittariston, jonka avulla yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja samalla yrityksen strategia jalkautetaan toimintaan.

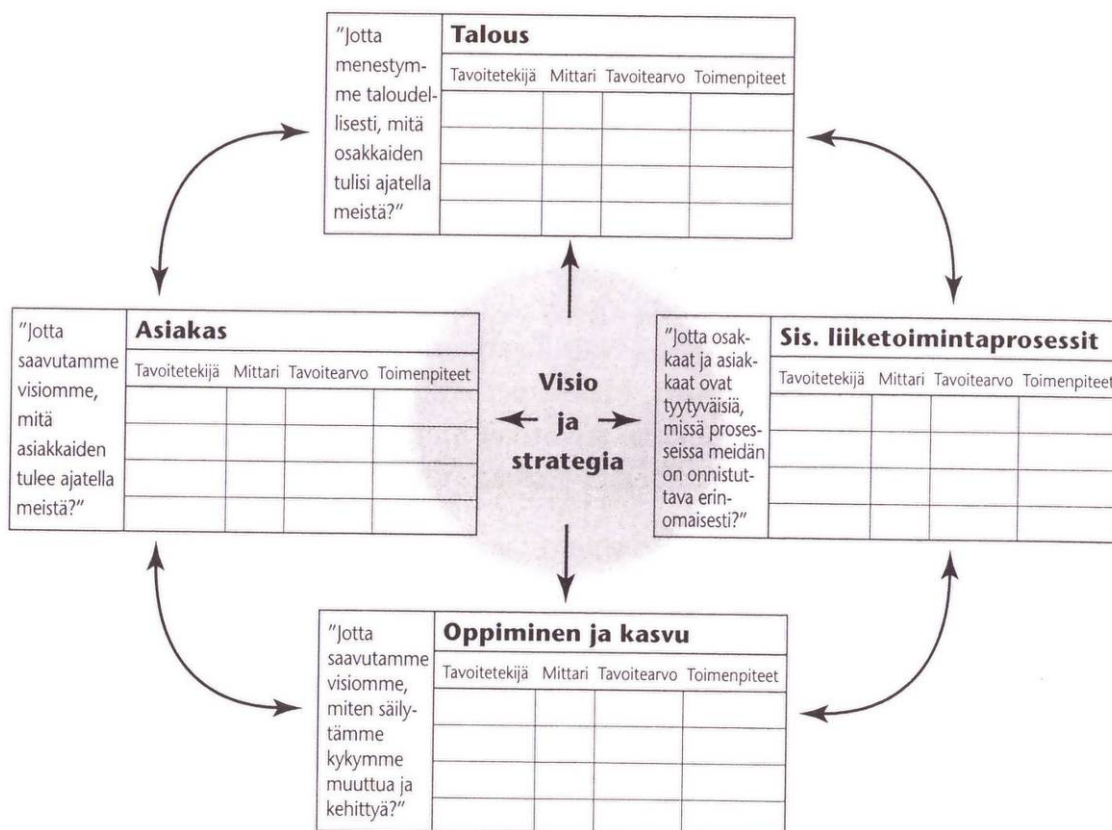
Tasapainotetun mittariston perusideana on purkaa yrityksen visio ja strategia syy-seuraussuhteessa oleviin näkökulmiin ja kuvata konkreettisella tavalla miten yritys tulisi saavuttamaan visionsa ja siitä johdetun strategiansa. Jokaisesta neljästä näkökulmasta valitaan muutama mittari, joiden avulla yritys ohjaa ja seuraa päivittäistä toimintaa. (Kaplan & Norton 1996: 7 - 8.)

Nimitys tasapainotettu mittaristo syntyy siitä, että mittaristossa esitetään sekä taloudellisia että ei taloudellisia tavoitteita ja mittareita, syymittareita ja seurausmittareita sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita ja mittareita. Tasapainotetussa mittaristossa pyritään näkemykseen, jossa yhdistyvät sekä taloudelliset että muut mittarit. (Tasapainoinen tulokortti... 2006)

Englanninkielinen sana ”balanced” kuvaakin juuri sitä, että mittarin pitää olla tasapainossa. Ilman osaamista, henkilöstöä ja asiakkaita ei tule tuloja ja toisaalta ilman talouden seuranta ei yrityksillä ole resursseja toimia. Taloudellisia mittareita pidetään kannattavuuden mittaamisen kannalta ratkaisevimpana, mutta muut mittarit antavat ennakkosignaaleja asioista, jotka näkyvät taloudellisessa tuloksessa vasta pitkän ajan päästä. Tyypillisesti mittaristossa on taloudellisia mittareita noin 80 %:a. (Kaplan & Norton 1996: 8 - 10, Olve, Roy & Wetter 1999: 29 - 30.)

Balanced Scorecard perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Taloudellinen näkökulma kuvaa menneisyyttä ja näkökulman mittarit ovat seurantamittareita. Asiakas- ja tehokkuusnäkökulma kuvaavat nykyhetkeä ja oppimisnäkökulma kuvaa tulevaisuutta. Asiakas-, tehokkuus- ja oppimisnäkökulman mittarit ovat ennakoivia mittareita. (Olve ym. 1999: 16.)

Kuviossa seitsemän on kuvattu Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen Balanced Scorecard.



Kuvio 7 Balanced Scorecard (Neilimo & Uusi-Rauva 2002: 273)

### Syy-seuraussuhteet

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategia on aikomus niistä asioista, jotka tulee tehdä, jotta menestytään. Tätä hypoteesia kutsutaan syy-seuraussuhteeksi.

Tasapainotetusta mittaristosta nähdään syy-seuraussuhteet. Syy-seuraussuhteen yhteyden pystyy näkemään ”mitä sitten” -toteamuksista. Esimerkiksi korkeampien tuottojen ja työntekijöiden myyntikoulutuksen välisen yhteyden hypoteesi on seuraavanlainen. Jos lisäämme työntekijöidemme koulusta tuotteistamme, silloin heistä tulee tietoisempia koko tuotevalikoimasta, jota he voivat myydä. Jos työntekijät ovat tietoisempia tuotteistamme, silloin heidän myyntitehokkuutensa lisääntyy. Jos työntekijöiden myyntitehokkuus lisääntyy, silloin keskimääräinen voitto tuotteesta lisääntyy. (Kaplan & Norton 1996: 149.)

Kannattavuuden takaamiseksi asiakkaiden on siis oltava uskollisia. Asiakkaiden uskollisuuden takaamiseksi vaaditaan hyvää palvelua. Hyvä palvelu puolestaan onnistuu, jos prosessit ovat laadukkaita ja toimivat. Prosessien toimivuuden takana on henkilöstö. Tätä ketjua tasapainotettu mittaristo pyrkii kuvaamaan.

---

### 4.2.3 Mittariston näkökulmat

#### *Asiakasnäkökulma*

Asiakasnäkökulma on koko mittariston ydin. Jos yritys ei onnistu tuottamaan asiakkaiden haluamia tuotteita tai palveluita, ei yritys saa tuloja. Näkökulma kuvaa, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Yrityksen on muodostettava selkeä kuva siitä, kuinka tuote tai palvelu vaikuttaa asiakkaaseen. (Olve ym. 1999: 59.)

Yleensä mittarit määräytyvät luonnostaan strategisten valintojen mukaisesti. Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on perusmittarit, jotka ovat hyvin samankaltaisia yrityksestä riippumatta. Tällaisia mittareita ovat mm. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002: 25.)

Toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat uskollisia ja tyytyväisiä. Mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Tällaisia mittareita ovat mm. uusintaostotiheys, asiakkaiden tyytyväisyys tuotteeseen tai palveluun ja yrityksen imago. (Malmi ym. 2002: 26, Olve ym. 1999: 60.)

#### *Taloudellinen näkökulma*

Taloudellinen näkökulma osoittaa muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset. Näkökulman mittareilla on kaksi roolia mittaristossa. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Tavoitteet vaihtelevat sen mukaan missä tilanteessa yritys on. (Malmi ym. 2002: 24 - 25.)

Näkökulmassa myös määritetään monet pitkän aikavälin tavoitteista sekä suuri osa muiden näkökulmien edellytyksistä. Kuvatuksi tulevat myös omistajien odotukset, sillä omistajia kiinnostaa viime kädessä yrityksen taloudellinen tilanne. (Olve ym. 1999: 58 - 59.)

Mittareita taloudelliselle näkökulmalle ovat mm. koko pääoman tuottoaste, myyntituotot/työntekijä, voittoprosentti, kassavirta sekä vakavaraisuus.

---

### *Tehokkuusnäkökulma*

Tehokkuusnäkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Yrityksen tulee selvittää omat prosessinsa ja kuvata ne. Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on poistaa kaikki sellaiset prosessit, jotka eivät suoraan tai epäsuoraan tuota asiakkaalle lisäarvoa. (Olve ym. 1999: 60 - 61.)

Kaikkien yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaaminen yhdessä mittaristossa ei ole järkevää. Strategian tulisikin määrittää, mitkä prosessit kulloinkin valitaan seurattavaksi. (Malmi ym. 2002: 28.)

Mittareita tehokkuusnäkökulmalle ovat mm. toimitusten täsmällisyys, varaston kiertonopeus, laskujen käsittelyaika, tilauksen ja toimituksen välinen aika sekä tuottavuuden paraneminen.

### *Oppimisnäkökulma*

Oppimisnäkökulmassa varmistetaan yrityksen pitkän aikavälin uudistumisesta. Koska osaaminen on yhä enemmän ”tuoretavaraa”, on tärkeää tehdä päätös siitä, minkälaisen osaamisen kehittämiseen yritys keskittyy, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. Mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö yritys tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. (Malmi ym. 2002: 28, Olve ym. 1999: 62 - 63.)

On hyvin tavallista, että oppimisnäkökulmaan liitetään henkilöstöön liittyviä mittareita. Tämä johtuu siitä, että yrityksen oppiminen ja kasvu syntyy kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmästä ja yrityksen toimintatavoista. Usein yritykset näkevät oppimisen vain henkilöstön oppimisena ja tämän takia henkilöstöön liittyvät mittarit voivat korostua oppimisnäkökulmassa. (Malmi ym. 2002: 28.)

Mittareita oppimisnäkökulmalle ovat mm. henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, tuotekehitysinvestoinnit, atk-koulutuskustannukset ja koulutuskustannukset/työntekijä.

## 4.2.4 Mittariston rakentaminen

### *Vision ja strategian määrittäminen*

Mittariston avulla kartoitetaan yrityksen nykytilannetta ja asetetaan tavoitteita, jotta saavutettaisiin strategiset tavoitteet. Ilman nykytilan kartoitusta ei ole mahdollista parantaa ja kehittää toimiaan. Mittariston rakentaminen lähtee siitä, että yrityksen johto määrittelee yrityksen strategian ja vision tarpeeksi ytimekkäästi ja lyhyesti. Visio on yrityksen johdon näkemys siitä, minkälainen yritys tulee tulevaisuudessa olemaan.



---

Strategian määrittäminen on tärkeää, jotta kaikki yrityksessä ymmärtävät, millä keinoin visio pystytään saavuttamaan ja minkälaista panosta heiltä itseltään odotetaan. (Malmi ym. 2002: 60 – 61, Olve ym. 1999: 40 - 42.)

### *Mittariston laatiminen*

Kun visio ja strategia on määritelty, voidaan näiden pohjalta lähteä johdamaan mittareita. On kaksi päätapaa, joilla yritykset ovat laatineet mittaristojaan. Mittaristo voidaan laatia suoraan strategiasta, näkökulmien ja syy-seurausketjun avulla. Toinen tapa laatia mittaristo on määrittellä näkökulmat ja kriittiset menestystekijät sekä kriittisten menestystekijöiden pohjalta muodostaa mittarit. (Malmi ym. 2002: 64.) Seuraavaksi käydään läpi lyhyesti miten mittaristo luodaan kriittisten menestystekijöiden avulla, sillä se on tavallisin tapa luoda mittaristo.

Kriittisiin menestystekijöihin pohjautuva tapa perustuu menestystekijöihin ja näkökulmiin. Näkökulmia on neljä, ja ne ovat usein samat kuin kuviossa seitsemän (sivulla 38) esitetyt näkökulmat. Tämän lisäksi yritys saattaa lisätä itselleen tärkeän näkökulman esimerkiksi ympäristönäkökulman. (Olve ym. 1999: 44.)

### *Kriittiset menestystekijät*

Kullekin näkökulmalle määritetään omat kriittiset menestystekijät. Menestystekijät ovat sellaisia tekijöitä, mitkä ovat strategian päämäärien saavuttamisen kannalta ratkaisevan tärkeitä. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta johdetaan sitten mittarit. Esimerkiksi asiakasnäkökulman kriittinen menestystekijä voi olla asiakkaille annettujen lupauten täyttäminen. (Malmi ym. 2002: 67 - 69.)

Mittareiden tavoitteena on valvoa ja seurata, että yritys pitää järjestelmällisesti huolen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta ratkaisevimmista menestystekijöistä. Mittareiden tarkoitus on siis mitata, kuinka hyvin kriittisten menestystekijöiden tekijät on yrityksessä hoidettu. (Olve ym. 1999: 44 - 45.)

## 5 Asiakaspalvelulaadun vaikutus kannattavuuteen Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä

On selvää, että asiakaspalvelulaadulla on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Jos asiakas kokee, että hän saa huonoa palvelua, ei hän enää asioi kyseisessä yrityksessä. Asiakasmäärän vähentyessä heikkenee yrityksen kannattavuus. Luvussa 5.1 käydään läpi Mystery shopping -tutkimuksen tuloksia kannattavuuden osalta. Tämän jälkeen tutkitaan asiakaspalvelulaadun vaikutusta Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä katetuotto-laskelman avulla luvussa 5.2 ja tasapainotetun mittariston avulla luvussa 5.3.

### 5.1 Asiakaspalvelulaadun vaikutus ostokäyttäytymiseen

Luvussa 3.4 on käsitelty haamuasiakastutkimuksen eli Mystery shoppingin tuloksia muilta osin, paitsi osan viisi kohdalta. Seuraavaksi tutkitaan miten asiakkaan kokema palvelu ja aiemmat käyntikerrat vaikuttavat hänen ostokäyttäytymiseensä.

#### *Tyytyväisyys palveluun*

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 45 kysyttiin havainnoitsijoilta, ostaisivatko he jatkossa matkalippunsa lipunmyynnistä. Ristiintaulukoidaan kysymykset 45 ja 46, olitko tyytyväinen saamaasi palveluun. Ristiintaulukointi on esitetty taulukossa kahdeksan.

Taulukko 8 Palveluun tyytyväisyyden vaikutus ostokäyttäytymiseen

		Ostetaanko lippu jatkossa lipunmyynnistä?			Yhteensä
		kyllä	ei	ehkä	
Olitko tyytyväinen palveluun?	kyllä	3 23,1 %	0 ,0 %	10 76,9 %	13 100,0 %
	en	0 ,0 %	2 50,0 %	2 50,0 %	4 100,0 %
Yhteensä		3 17,6 %	2 11,8 %	12 70,6 %	17 100,0 %

Taulukon kahdeksan tuloksista huomaa, että jos havainnoitsija on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, ostaa hän lippunsa lipunmyynnistä jatkossa joko varmasti tai ainakin todennäköisesti. Mikäli havainnoitsija ei ole ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, hän ehkä ostaa lippunsa lipunmyynnistä jatkossa.

Tuloksista voi päätellä, että asiakas, joka kokee saavansa hyvää palvelua palaa uudestaan asioimaan lipunmyyntiin. Vastaavasti huonoa palvelua saanut asiakas saattaa siirtyä jatkossa kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Tutkimuksen otos on kuitenkin niin pieni, että mitään tilastollista riippuvuutta näiden kahden muuttujan välillä ei voida havaita.

Kokonaisuudessaan havainnoitsijat ovat pitäneet lipunmyynnin palvelua keskinkertaisena. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Vastausvaihtoehtojen arvot ovat 1 = erittäin tyytymätön, 2 = tyytymätön, 3 = keskinkertainen, 4 = tyytyväinen ja 5 = erittäin tyytyväinen. Vajaa puolet havainnoitsijoista on kuitenkin pitänyt palvelua kokonaisuudessaan hyvänä. Vajaa 20 %:a havainnoitsijoista on pitänyt palvelua huonona ja reilu kolmannes keskinkertaisena. Kokonaispalvelulaadun vaikutus tulevaan ostokäyttäytymiseen on esitetty taulukossa yhdeksän.

Taulukko 9 Kokonaispalvelulaadun vaikutus ostokäyttäytymiseen

		Ostetaanko lippu jatkossa lipunmyynnistä?			Yhteensä
		kyllä	ei	ehkä	
Tyytyväisyys palveluun	huonoa	0 0 %	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100,0 %
	keskinkertaista	1 16,7 %	0 0 %	5 83,3 %	6 100,0 %
	hyvää	2 25,0 %	0 0 %	6 75,0 %	8 100,0 %
Yhteensä		3 17,6 %	2 11,8 %	12 70,6 %	17 100,0 %

Taulukon yhdeksän tuloksista huomaa, että mikäli havainnoitsija on pitänyt palvelua huonona, hän todennäköisesti ei asioi toiste lipunmyynnissä. Keskinkertaisena palvelua pitäneet asioivat lipunmyynnissä ehkä toistekin ja palvelua hyvänä pitäneet asioivat ehkä tai varmasti uudelleen.

#### *Aiemmat käyntikerrat*

Tutkitaan seuraavaksi vaikuttaako asiakkaan aiemmat käyntikerrat ja tyytyväisyys viimeiseen käyntikertaan, siihen asioidaanko lipunmyynnissä vielä jatkossakin. Ristiintaulukointia varten on aineisto pilkottu ensin kahteen osaan, sen mukaan onko havainnoitsija ollut tyytyväinen vai tyytymätön saamaansa palveluun. Ristiintaulukointi on esitetty taulukossa kymmenen.

Taulukko 10 Aikaisempien käyntien ja tyytyväisyyden vaikutus tuleviin ostokertoihin

Olitko tyytyväinen palveluun?			Ostetaanko lippu jatkossa lipunmyynnistä?			Yhteensä
			kyllä	ei	ehkä	
kyllä	Oliko lippua ennen ostettu lipunmyynnistä?	kyllä	1 20,0%		4 80%	5 100,0%
		ei	2 25,0%		6 75%	8 100,0%
ei	Oliko lippua ennen ostettu lipunmyynnistä?	ei		2 50,0%	2 50%	4 100,0%

Taulukon kymmenen avulla voidaan tulkita, että mikäli havainnoitsija on aiemmin asioinut lipunmyynnissä, odottaa hän palvelunlaadulta enemmän. Vaikka havainnoitsija ilmoittaa olevansa tyytyväinen palveluun, on hän kriittisempi sen suhteen tuleeko hän uudestaan asioimaan lipunmyyntiin. Ne havainnoitsijat, jotka olivat tyytyväisiä samaansa palveluun ja eivät olleet aiemmin asioineet lipunmyynnissä, tulisivat asioimaan lipunmyyntiin useammin, kuin ne havainnoitsijat, jotka olivat tyytyväisiä palveluun, mutta olivat aiemmin käyttäneet lipunmyynnin palveluita. Tilastollista riippuvuutta muuttujien välillä ei voida todeta, sillä tutkimuksen otos on liian pieni.

## 5.2 Katetuottolaskelma

Katetuottolaskelman avulla voidaan mitata yrityksen kannattavuutta perinteisillä taloushallinnon keinoilla. Jotta katetuottolaskelman avulla voitaisiin mitata asiakaspalvelulaadun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, pitäisi saatavilla olla ainakin parin vuoden myyntitietoja. Ensiksi olisi selvitettävä, milloin asiakaspalvelulaatu on muuttunut huonoksi ja vasta sen jälkeen kun asiakaspalvelulaatu on jälleen hyvä, voidaan vertailu tehdä katetuottolaskelman avulla.

Tämän työn puitteissa ei ole mahdollista saada näin kattavia tietoja, sillä reklamaatioiden mukaan lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu on ollut huono vuoden 2005 lopulla. Jotta vertailu voitaisiin tehdä, pitäisi asiakaspalveluhenkilöstöä kouluttaa Mystery shopping -tulosten pohjalta ja tämän jälkeen toteuttaa uusi Mystery shopping -tutkimus. Jos uuden Mystery shopping -tutkimuksen tulosten mukaan lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu on hyvä, voitaisiin vertailu katetuottolaskelman avulla toteuttaa täysimittaisesti.

Koska tarkoituksena on mitata asiakaspalvelulaadun vaikutusta kannattavuuteen katetuottolaskelman avulla, tuli auto- ja kuljetusalan työntekijä-

---

liiton lakon pohjalta mahdolliseksi vertailla lipunmyynnin kannattavuutta sekä lakon ajalta että normaalin neljän päivän ajalta.

Lakko ei ole paras mahdollinen tapa tutkia asiakaspalvelulaadun vaikutusta lipunmyynnin kannattavuuteen, sillä lakko vaikuttaa aina yrityksen myyntiin negatiivisesti. Tämän työn tarpeisiin lakon ajan ja normaaliajan katetuottolaskelman vertailu riittää kuitenkin hyvin, sillä asiakaspalvelulaadussa tapahtuvat muutokset näkyvät myyntituotoissa ja sitä kautta kannattavuudessa.

Katetuottolaskelman avulla halutaan selvittää asiakaspalvelulaadussa tapahtuvien muutosten vaikutusta lipunmyynnin kannattavuuteen. Asiakaspalvelulaadussa tapahtui muutoksia lakon aikana 5. - 9.3.2006. Tällöin yritys oli auki vain rajoitetusti ja henkilökuntaa oli normaalia vähemmän, joten jonotusaika palveluun oli pitempi.

Lakon aikaa voidaan siis pitää esimerkkinä huonosta asiakaspalvelulaadusta, sillä tällöin palvelutapahtuman palvelutuotanto on huono laatuista eikä asiakaspalvelulaatu voi olla hyvä, koska yksi asiakaspalvelulaadun osa-alueista on huono.

### 5.2.1 Laskelman luvut

Katetuottolaskelmissa on otettu mukaan myös Keskustorin myynnit ja kulut, sillä lakon aikana toinen Keskustorin työntekijöistä työskenteli linja-autoasemalla. Yhteensä lakon aikana lipunmyynnissä työskenteli kaksi työntekijää. Jos Keskustoria ei otettaisi mukaan laskelmiin, ei vertailu lakon ja normaaliajan välillä onnistuisi, sillä ilman Keskustorin toista työntekijää, ei lakon aikana olisi voitu linja-autoasemalla palvella asiakkaita.

Tarvittavat tiedot katetuottolaskelmia varten on saatu yrityksen kirjanpidosta ja ostoreskontrasta. Katetuottolaskelmat lakon ajalta 6 - 9.3.2006 sekä seuraavalta viikolta vastaavina päivinä, 13 - 16.3.2006, on esitetty taulukossa yksitoista.

#### *Tuotot*

Tuotot ovat myyntituottoja kyseisiltä ajanjaksoilta. Tuottojen määrät on saatu Tampereen Matkahuollon kirjanpidosta.

#### *Muuttuvat kustannukset*

Muuttuvia kustannuksia ovat kustannukset, joita ei syntyisi lainkaan jos koko lipunmyynti olisi kiinni. Muuttuvat kustannukset on saatu kertomalla tuotteiden ostohinnat käytetyllä määrällä. Osa käytetystä määrästä on saatu kirjanpidosta, osa on arvioitu.

### Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät joka tapauksessa, vaikka asiakkaita ei palveltaisikaan. Kiinteät kustannukset laskutetaan yleensä kuukausittain tai muutaman kerran vuodessa. Kiinteiden kustannusten laskut koskevat koko Tampereen Matkahuoltoa. Kustannukset on ensin jaettu yrityksen käyttämien jakoperusteiden avulla eri kustannuspaikoille. Tämän jälkeen lipunmyynnin ja Keskustorin osuudet on jaettu vastaamaan neljän päivän kustannuksia. Laskelmissa on oletettu, että kuukaudessa on 30 päivää.

Taulukko 11 Katetuottolaskelma Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä

Ajalla 6. - 9.3.2006		Ajalla 13. - 16.3.2006	
	€		€
<b>TUOTOT</b>		<b>TUOTOT</b>	
Myynti	21 610	Myynti	52 540
<b>MUUTTUVAT KUSTANNUKSET</b>		<b>MUUTTUVAT KUSTANNUKSET</b>	
Matkaliput	8	Matkaliput	24
Lippukuoret	4	Lippukuoret	10
Kuitit	3	Kuitit	6
Maksupäätekuikit	3	Maksupäätekuikit	6
Vuoronumerolaput	3	Vuoronumerolaput	8
Älykortit	150	Älykortit	460
Älykorttikotelot	6	Älykorttikotelot	20
<b>Muuttuvat kustannukset yhteensä</b>	<b>177</b>	<b>Muuttuvat kustannukset yhteensä</b>	<b>534</b>
<b>KATETUOTTO</b>	<b>21 433</b>	<b>KATETUOTTO</b>	<b>52 006</b>
<b>KIINTEÄT KUSTANNUKSET</b>		<b>KIINTEÄT KUSTANNUKSET</b>	
Palkat	3 390	Palkat	9 780
Henkilösivukulut	2 545	Henkilösivukulut	7 330
Vuokrat	1 840	Vuokrat	1 840
Sähkö	41	Sähkö	41
Vesi	105	Vesi	105
Siivous	195	Siivous	195
Jätehuolto	6	Jätehuolto	6
Vartiointi	55	Vartiointi	55
Pankkipalvelut	18	Pankkipalvelut	18
Puhelin	13	Puhelin	13
Työterveyspalvelut	4	Työterveyspalvelut	4
<b>Kiinteät kustannukset yhteensä</b>	<b>8 212</b>	<b>Kiinteät kustannukset yhteensä</b>	<b>19 387</b>
<b>TULOS</b>	<b>13 221</b>	<b>TULOS</b>	<b>32 619</b>

---

## 5.2.2 Laskelman tulokset

Palvelualalla katetuottolaskelmat eivät ole parhaita kannattavuuden mittaamisen menetelmiä, sillä palvelualoilla on yleensä hyvin vähän muuttuvia kustannuksia. Myös Tampereen Matkahuollon lipunmyynnissä on suhteellisen vähän muuttuvia kustannuksia. Suurimman erän aiheuttavat älykortit, joihin ladataan sarjakortteja ja seutulippuja.

### *Tuotot*

Parhaiten lakon vaikutukset näkyvät myyntituotoissa. Myynti on normaaliaikana yli kaksinkertainen verrattuna lakon aikaan. Tämä johtuu siitä, että myyntipisteitä oli lakon aikana vain yksi ja henkilökuntaa normaalin seitsemän työntekijän sijasta vain kaksi. Myyntituotot ovat palveluyritykselle tärkeitä, sillä kiinteät kustannukset muodostavat suurimman osan yritysten kustannusrakenteesta. Ilman myyntituottoja ei rahaa jää kiinteiden kustannusten kattamiseen.

### *Katetuotto*

Lakon aikainen katetuotto on normaalia katetuottoa reilut 30 000 euroa pienempi. Lipunmyynnin lakon aikainen katetuotto jää alhaiseksi, juuri alhaisen myynnin takia, muuttuvien kustannusten vaikutus katetuottoon on vähäinen, sillä lipunmyynnin tapauksessa kiinteiden kustannusten osuus kustannuksista on noin 97 %:a.

### *Kiinteät kustannukset*

Kiinteät kustannukset ovat normaalisti samat siitä huolimatta, onko yritys auki vai kiinni. Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin tapauksessa on poikkeavaa se, että kiinteät kustannukset eivät ole samat eri ajanjaksoilla. Kiinteiden kustannusten ero johtuu siitä, että lakon aikana lakossa oleville työntekijöille ei makseta palkkaa. Muilta kuin palkkojen ja henkilösivukustannusten osalta kiinteät kustannukset ovat molemmilla ajanjaksoilla samat.

Palkat ovat palvelualan yrityksen suurin kiinteiden kustannusten osa-alue. Esimerkitapauksessa kiinteät kustannukset ovat normaaliaikana reilut 11 000 euroa suuremmat. Mutta vaikka normaaliaikana katetuoton pitää kattaa kiinteitä kustannuksia yli 11 000 euroa enemmän, on tulos kuitenkin reilut 19 000 euroa parempi.

### *Yhteenveto*

Katetuottolaskelmista huomaa selvästi sen, että ilman asiakkaita ei tulosta synny. Vaikka normaaliaikana on sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia enemmän, on tulos silti parempi. Lipunmyynnissä asian voisi esit-

tää niin, että jos asiakaspalvelulaatu heikkenee, asioivat ihmiset vähemmän lipunmyynnissä ja näin myyntitulot jäävät pienemmiksi. Alhaisempi asiakasmäärä ei alenna lipunmyynnin muuttuvia kustannuksia niin paljoa, että katetuottoa jäisi saman verran kuin korkeammalla asiakasmäärällä, sillä muuttuvia kustannuksia on hyvin vähän. Koska kiinteät kustannukset ovat normaalioloissa samat, jää lipunmyyntiin vähemmän tuloa pienemmällä asiakasmäärällä.

### 5.2.3 Tulostekijöiden vaikutus

Luvussa 4.2.1 kerrottiin tulostekijöistä ja niiden vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen. Tässä luvussa pohditaan sitä, millaiset mahdollisuudet Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin kannattavuutta on parantaa tulostekijöiden avulla. Laskelmien alkuperäisenä tilanteena on käytetty taulukon yksitoista katetuottolaskelmaa ajalla 13. - 16.3.2006 (sivulla 46).

#### *Myyntihinnan korotus*

Aiemmin jo todettiin, että myyntihinnan korotus on tehokas tapa nostaa tuotteen katetta. Lipunmyynnissä myyntihinnan korotus ei ole mahdollista kuin vain harvojen tuotteiden osalta.

Lipunmyynnin ydintuotteiden, matkalippujen, sarjakorttien ja seutulippujen hintoihin Matkahuolto ei voi puuttua, sillä nämä hinnat vahvistaa liikenne- ja viestintäministeriö. Seutulippujen hinnoista neuvotellaan lisäksi kuntien kanssa. Ainoat tuotteet joiden hintaa on mahdollista korottaa, ovat opiskelija- ja seniorikortit, säilytysmaksu, paikkamaksu, raharengit ja niskatyyny. Nämä tuotteet muodostavat kuitenkin hyvin pienen osan lipunmyynnin myynnistä.

Oletetaan, että myyntituotoista 5 %:a on tuotteita, joiden hintaan Matkahuolto voi vaikuttaa. Kaikkien näiden tuotteiden hintaa nostetaan 10 %:lla. Samalla myös muuttuvista kustannuksista 5 %:a nousee 10 %:lla. Kaikki muut tekijät pysyvät ennallaan. Korottamalla myyntihintaa saadaan seuraavanlainen katetuottolaskelma.

	Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	52 803	100,0 %
- Muuttuvat kustannukset	537	1,0 %
= Katetuotto	52 266	99,0 %
- Kiinteät kustannukset	19 387	36,7 %
= Tulos	32 879	62,3 %

Tuotteiden hinnan korotus nostaa lipunmyynnin euromääräistä tulosta vain vajaalla prosentilla alkuperäisestä tilanteesta. Tästä esimerkistä huomaa, että myyntihinnan korotuksen avulla ei lipunmyynnin kannattavuutta juurikaan paranneta.



Koska myyntihintaan ei voida juurikaan vaikuttaa, korostuu entisestään kannattavuuteen vaikuttaminen henkilöstön, prosessien, laadun ja asiakastyytyväisyyden kautta tasapainotetun mittariston avulla. Tasapainotetusta mittaristosta on kerrottu tarkemmin luvuissa 4.2.2 - 4.2.4.

### *Myyntimäärän lisäys*

Palvelualalla myyntimäärän lisäys sopisi hyvin kannattavuuden parantamiseen. Luvussa 5.1.2 pohdittiin jo palvelualan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhdetta. Koska lipunmyynnin muuttuvat kustannukset ovat pienet, katetuottoprosentti on noin 99 %:a, on myynnin lisäyksellä mahdollisuus parantaa tulosta huomattavastikin.

Oletetaan, että lipunmyynnissä pystytään lisäämään myyntiä alkuperäisestä myynnistä kymmenellä prosentilla. Myynnin lisääntyessä, myös muuttuvat kustannukset nousevat kymmenellä prosentilla, muut tekijät pysyvät ennallaan. Myyntimäärää lisäämällä saadaan seuraavanlainen katetuottolaskelma.

	Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	57 794	100,0 %
- Muuttuvat kustannukset	587	1,0 %
= Katetuotto	57 207	99,0 %
- Kiinteät kustannukset	19 387	33,5 %
= Tulos	37 820	65,4 %

Myyntimäärän lisäys 10 %:lla nostaisi lipunmyynnin euromääräistä tulosta noin 16 %:lla.

Toisaalta täytyy muistaa, että myyntimäärän lisäys edellyttää enemmän mainontaa, mikä taas lisää kiinteitä kustannuksia. Myyntimäärään vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät. Huomioitava seikka on, että kilpailijoiden kohonneet hinnat ja bensiinin kohonnut hinta lisäävät lipunmyynnin myyntiä ilman erillistä mainontaa.

### *Muuttuvien kustannusten aleneminen*

Muuttuvien kustannusten hintojen alentamiseen ei lipunmyynnissä kannata paljon resursoida. Vaikka onnistuttaisiin neuvottelemaan kirjapainon kanssa hieman edullisempi sopimus, niin sillä ei ole kokonaistuloksen kannalta niin suurta merkitystä. Voi käydä niin, että neuvottelujen kustannukset ovat suuremmat kuin siitä saadut hyödyt, sillä neuvotteluihin kuluu työaikaa, joka muuten voitaisiin käyttää asiakkaiden palveleamiseen.

### *Kiinteiden kustannusten aleneminen*

Tärkein ja luultavasti helpoin keino parantaa lipunmyynnin kannattavuutta tulostekijöiden avulla on alentaa kiinteitä kustannuksia. Koska palkkojen alentamista ei Suomessa juuri käytetä, tulee keskittyä muihin kiinteisiin kustannuksiin. Kaikkia muita kiinteitä kustannuksia on mahdollista alentaa. Tämä vaatii kuitenkin työtä, sillä palveluiden tarjoajat on kilpailutettava ja kilpailun tulosten mukaan on päätettävä vaihdetaanko palveluntarjoajaa vai ei.

Oletetaan, että lipunmyynnissä pystyttäisiin alentamaan kiinteitä kustannuksia alkuperäisestä 10 %:lla. Kaikki muut tekijät pysyisivät ennallaan. Kiinteiden kustannusten alentaminen tietäsi vajaan kuuden prosentin parannusta lipunmyynnin euromääräiseen tulokseen. Kiinteitä kustannuksia alentamalla saadaan seuraavanlainen katetuottolaskelma.

	Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	52 540	100,0 %
- Muuttuvat kustannukset	534	1,0 %
= Katetuotto	52 006	99,0 %
- Kiinteät kustannukset	17 448	33,2 %
= Tulos	34 558	65,8 %

## **5.3 Tasapainotettu mittaristo**

Laatimalla Tampereen Matkahuollon lipunmyyntiin tasapainotettu mittaristo, pystytään yhdistämään sekä asiakaspalvelulaatu että kannattavuus havainnollisella tavalla. Mittariston avulla on tulevaisuudessa helpompi seurata toiminnan tuloksia ja asettaa uusia tavoitteita.

### 5.3.1 Näkökulmat

Mittariston näkökulmia on muokattu Kaplanin ja Nortonin määrittelemistä perinteisistä Balanced Scorecardin näkökulmista. Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen tehokkuusnäkökulma on vaihdettu palvelulaadunnäkökulmaksi, sillä työssä halutaan tutkia erityisesti laadullisia asioita sekä niiden vaikutusta prosessien kulkuun.

#### *Asiakasnäkökulma*

Asiakasnäkökulman strateginen tavoite on hyvä asiakastyytyväisyys. Ilman tyytyväisiä asiakkaita ei synny myyntiä ja lipunmyynnin toiminta ei ole kannattavaa. Jotta asiakastyytyväisyys voi olla hyvä, on myös palvelun laadun oltava hyvä. Luvussa 2.2 on kerrottu tarkemmin asiakastyytyväisyydestä.

---

Menestystekijöitä hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi ovat asiakaspalvelijan ystävällisyys, asiakkaan kokemana kokonaistyytyväisyys sekä tyytyväiset asiakkaat.

#### *Taloudellinen näkökulma*

Taloudellisen näkökulman strateginen tavoite on lipunmyynnin kannattavuus, sillä yrityksen johto on kiinnostunut nimenomaan siitä. Jos lipunmyynnin toiminta ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa, joudutaan lipunmyynnin olemassaolon jatkumista pohtimaan. Menestystekijöitä näkökulmassa ovat kannattava toiminta sekä myynnin lisäys ja kasvattaminen.

#### *Palvelulaadunnäkökulma*

Palvelulaadunnäkökulman strateginen tavoite on prosessien toimivuus ja palvelun hyvä laatu. Toimivilla prosesseilla ja hyvällä toiminnan laadulla taataan, että asiakas saa tarvitsemansa tuotteet ja palvelut nopeasti, jolloin asiakas on myös tyytyväinen. Menestystekijöitä prosessien toimivuuteen ja palvelun hyvään laatuun ovat hyvä ensivaikutelma, lyhyt odotusaika asiakaspalveluun sekä myyntiprosessin sujuvuus.

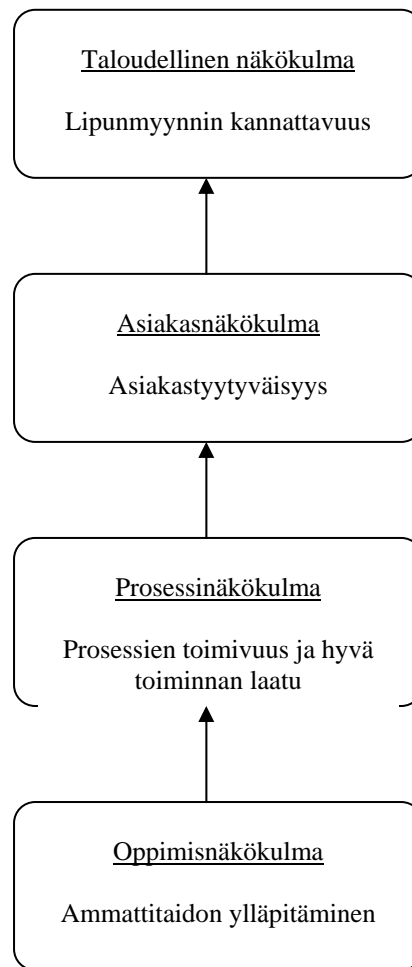
#### *Oppimisnäkökulma*

Oppimisnäkökulman strateginen tavoite on ammattitaidon ylläpitäminen, keskittyen ATK-ohjelmistojen hallitsemiseen ja tietojen päivittämiseen. Koska Matkahuollossa kehitetään jatkuvasti uusia ATK-pohjaisia myynti- ja aikataulusovelluksia ja otetaan käyttöön muiden yritysten myyntijärjestelmiä (esimerkiksi Viking Linen ja Silja Linen -myyntijärjestelmät) on henkilöstön osattava käyttää uusia järjestelmiä, jotta asiakasta voidaan palvella nopeasti, ilman teknisiä ongelmia.

Menestystekijöitä ammattitaidon ylläpitämiseen ovat tarvittavan ATK-koulutuksen järjestäminen, henkilöstön oma-aloitteisuus koulutuksiin, aloitteellisuus sekä henkilöstön ammattitaitoisuus.

#### *Näkökulmien yhteys*

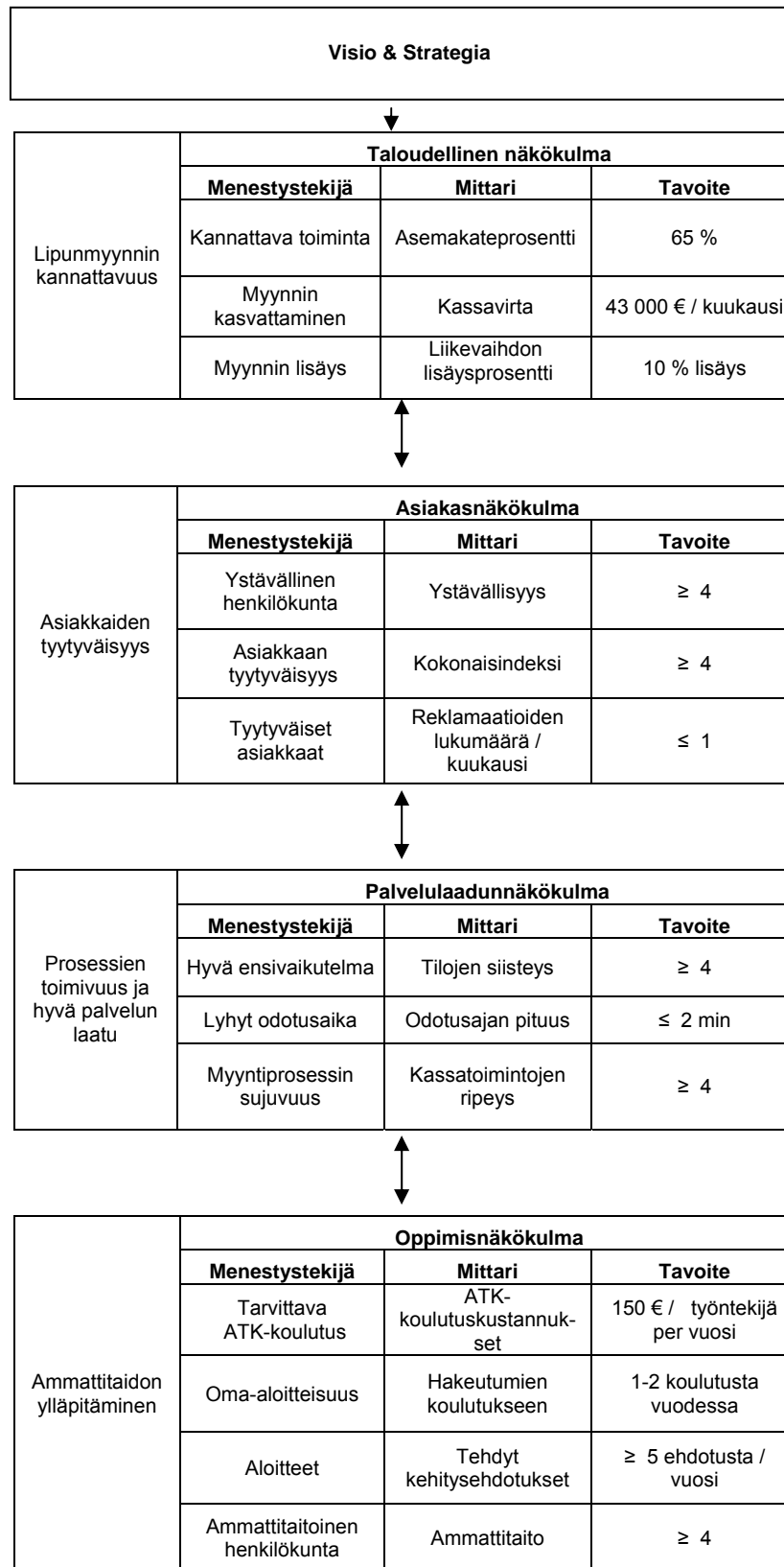
Kuviossa kahdeksan on kuvattu edellä esitettyjen strategisten tavoitteiden yhteys. Kuviota tulkitaan alhaalta ylöspäin niin, että alemman tavoitteen pitää toteutua, jotta ylempi tavoite voi toteutua. Jotta lipunmyynnin toiminta voi olla kannattavaa, on asiakkaiden oltava tyytyväisiä. Jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä, on prosessien toimittava hyvin. Prosessien toimivuuden takaa ammattitaitoaan ylläpitävä henkilöstö.



Kuvio 8 Näkökulmien välinen yhteys

### 5.3.2 Mittaristo

Kuviossa yhdeksän on kuvattu Tampereen Matkahuollon lipunmyyntiin suunniteltu tasapainotettu mittaristo. Näkökulmien menestystekijöistä on kerrottu luvussa 5.3.1. Menestystekijöiden pohjalta on näkökulmille luotu mittarit ja mittareille tavoitteet, mihin pyritään. Mittareiden ja tavoitteiden tarkoituksena on, että saatuja lukuja käytettäisiin tehokkaasti lipunmyynnin johtamiseen ja kehittämiseen. Sillä kaikkea mitä voi mitata, voidaan johtaa ja kaikkea mitä voidaan johtaa, voidaan kehittää (Kaplan & Norton 1996: 21).



Kuvio 9 Tasapainotettu mittaristo Tampereen Matkahuollon lipunmyyntiin

---

### *Taloudellisen näkökulman tavoitteet ja mittarit*

Taloudellisen näkökulman mittareita ovat asemakateprosentti, kassavirta sekä liikevaihdon lisäysprosentti. Näillä mittareilla mitataan sitä, että taloudellisen näkökulman strategian vaatimat menestystekijät toteutuvat.

Asemakateprosentin tavoite on saatu taulukon yksitoista katetuottolaskelmasta (sivulla 46). Katetuottolaskelmasta laskettua asemakateprosenttia on tavoitteeseen hieman nostettu, sillä myyntimäärän oletetaan myös kasvavan.

Kassavirran tavoitteena on lipunmyynnissä saavuttaa kuukauden aikana kassavirtaa 43 000 euron edestä. Kassavirralla tarkoitetaan tässä tapauksessa myynnin kassavirtaa. Tavoite on saatu lipunmyynnin vuoden 2006 budjetista. Budjetin odottamat myyntituotot on jaettu yhdelle kuukaudelle.

Liikevaihdon lisäysprosentilla mitataan myynnin lisäystä. Tavoitteena on saada liikevaihtoa 10 %:a enemmän aikaan kuin viime vuoden vastaavana kuukautena.

### *Asiakasnäkökulman tavoitteet ja mittarit*

Asiakasnäkökulman mittareita ovat henkilökunnan ystävällisyys, asiakkaan kokonaistyytyväisyys indeksi sekä reklamaatioiden lukumäärä. Näillä mittareilla mitataan sitä, että asiakasnäkökulman strategian vaatimat menestystekijät toteutuvat.

Asiakasnäkökulman mittareissa on käytetty hyväksi Mystery shopping -kysymyslomaketta. Henkilökunnan ystävällisyyttä arvioidaan kysymyslomakkeen kysymyksissä 25 ja 42. Vastauksista lasketaan keskiarvo ja tavoitteena on saavuttaa keskiarvoksi neljä eli ystävällinen tai parempi.

Asiakkaan kokonaistyytyväisyys indeksillä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä koko palveluun. Indeksillä lasketaan keskiarvona kysymyslomakkeen kysymyksistä 5 - 10, 25 - 27, 42 - 43 ja 47.

Reklamaatioiden määrässä tavoitteena on, että kuukauden aikana lipunmyynnistä ei tulisi enempää kuin yksi reklamaatio.

### *Palvelulaadunnäkökulman tavoitteet ja mittarit*

Palvelulaadunnäkökulman mittareita ovat tilojen siisteys, odotusajan pituus lipunmyyntiin sekä kassatoimintojen riipeys. Näillä mittareilla mitataan sitä, että palvelulaadunnäkökulman strategian vaatimat menestystekijät toteutuvat.

---

Palvelulaadunnäkökulman mittareissa on käytetty hyväksi Mystery shopping -kysymyslomaketta. Kaikkien palvelulaadunnäkökulman mittareiden tulokset saadaan Mystery shopping -lomakkeesta.

Tilojen siisteyden mittariin otetaan kysymyslomakkeesta mukaan kaikki siisteyttä käsittelevät kysymykset ja lasketaan niistä keskiarvo. Tavoitteena on saavuttaa keskiarvo neljä eli siisti tai parempi. Mittariin mukaan tulevat kysymykset ovat 5, 7, 8 ja 9.

Odotusajan tavoitteena on, että asiakas pääsisi lipunmyynnin asiakaspalveluun kahdessa minuutissa tai nopeammin. Kysymyslomakkeessa odotusaikaa kysytään kysymyksessä 13. On toki huomioitava, että ruuhka-aikoina odotusaika on pidempi kuin tavoitteen mukainen, mutta toisaalta on ajanjaksoja, jolloin tavoite alitetaan. Jonotusajan keskiarvoksi pyritään saamaan kaksi minuuttia tai vähemmän.

Kassatoimintojen ripeyden tavoitteena on, että myyjän työskentely sujuu ripeästi ja asiakas saa palvelun vaivattomasti. Kysymyslomakkeessa kassatoimintojen ripeyttä kysytään kysymyksessä 26. Tavoitteena on saavuttaa keskiarvo neljä eli ripeästi tai parempi.

#### *Oppimisenäkökulman tavoitteet ja mittarit*

Oppimisenäkökulman mittareita ovat ATK-koulutuskustannukset myyjää kohden vuodessa, myyjien hakeutuminen koulutukseen, tehdyt kehitysehdotukset sekä henkilökunnan ammattitaitoisuus. Näillä mittareilla mitataan sitä, että oppimisenäkökulman strategian vaatimat menestystekijät toteutuvat.

ATK-koulutuskustannusten tavoitteena on, että jokainen myyjä voi kouluttaa itseään vuodessa 150 euron edestä. Tällä pyritään pitämään myyjien ATK-aidot ajan tasalla.

Myyjien koulutukseen hakeutumisen tavoitteena on, että jokainen myyjä hakeutuisi vuoden aikana yhteen tai kahteen koulutukseen. Koulutukset voivat olla ATK-koulutuksia tai muita ammattitaitoa ylläpitäviä koulutuksia.

Tehtyjen kehitysehdotusten tavoitteena on saada myyjiltä ainakin viisi sellaista aloitetta vuodessa, jotka otettaisiin käyttöön ja jotka parantaisivat tai helpottaisivat myyjien työskentelyä. Kehitysehdotusten tarkoituksena on kehittää ja parantaa työskentelytapoja.

Henkilökunnan ammattitaitoisuutta kysytään kysymyslomakkeen kysymyksessä 43. Tavoitteena on saavuttaa arvo neljä eli ammattitaitoinen tai parempi.

---

## 6 Yhteenveto

Tämä tutkintotyö lähti alulle Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin negatiivisista asiakaspalautteista. Asiakkaan ei ole pakko kertoa yritykselle, että palvelu on ollut huonoa, vaan hän voi vain lopettaa asioinnin. Reklamointiin on yrityksessä myös osattava suhtautua oikealla tavalla, sillä kuten Lämsä ja Uusitalo toteavat, huonosti hoidettu reklamaatio johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen. Koska negatiivista palautetta tuli vuoden 2005 aikana runsaasti, päätettiin Tampereen Matkahuollossa selvittää lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu. Samalla haluttiin tutkia, millä tavoin asiakaspalvelulaatu vaikuttaa lipunmyynnin kannattavuuteen.

Toinen tutkintotyön tavoitteista oli luoda Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin asiakaspalvelulaatua mittaava kysymyslomake ja lomakkeen avulla selvittää lipunmyynnin sen hetkinen asiakaspalvelulaatu. Samalla tutkittiin myös onko asiakaspalvelulaadulla vaikutusta kannattavuuteen.

Asiakaspalvelulaadun tutkimus toteutettiin Mystery shopping -menetelmän avulla. Mystery shopping -tutkimuksen toteuttaminen sujui lähes toivotusti. Otoksen tavoitekoko oli kaksikymmentä havainnoitsijaa. Vastauksia saatiin kuitenkin seitsemäntoista. Asetetusta tavoitteesta jäätettiin hieman, vaikka havainnoitsijoita hankittiin alun perin kaksikymmentäkolme. Seitsemäntoista havainnoitsijan avulla saatiin lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu kartoitettua kuitenkin riittävällä laajuudella.

Kaikki tutkimuksen havainnoitsijat olivat Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Opiskelijoita käytettiin tutkimuksessa sen takia, että tutkimuksen kustannukset haluttiin pitää mahdollisimman alhaisina. Opiskelijat olivat myös heti saatavilla. Todennäköisesti tutkimuksen tulokset olisivat olleet samansuuntaiset, vaikka havainnoitsijoiden ryhmä olisi ollut heterogeenisempi. Matkahuollon toimintatapaan kuuluu yhtenäinen tapa toimia eli asiakkaan ikään tai sukupuoleen katsomatta tulisi saada samanlaista palvelua. Tämän takia pelkkä opiskelijoiden käyttö ei vääristä tutkimuksen tulosta lipunmyynnin asiakaspalvelulaadusta.

Kannattavuuden tutkiminen liitettiin tutkintotyöhön koska kannattavuus on yritystoiminnan keskeinen tavoite ja edellytys. Anderssonin, Ekströmin ja Gabrielssonin mukaan toiminnan on tuotettava tuottoa sen verran, että yrityksen omistajat ovat tulokseen tyytyväisiä ja haluavat jatkaa yrityksen toimintaa. Kannattavuus mahdollistaa yritykselle myös muiden päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen. Esimerkiksi toiminnan jatkuvuus, kasvu ja työpaikkojen turvaaminen ovat asioita, joiden toteuttaminen ei pidemmän päälle ole mahdollista, mikäli toiminta ei ole kannattavaa. Kannattavuuteen liittyy läheisesti myös asiakaspalvelulaatu, sillä il-



---

man asiakkaita ei synny myyntiä eikä yritys näin ollen voi olla kannattava.

Tasapainotetun mittariston luominen lipunmyyntiin oli tutkintotyön toinen tavoite. Sen lisäksi, että lipunmyyntiin luotiin tasapainotettu mittaristo lisäämään lipunmyynnin kannattavuutta, tutkittiin asiakaspalvelulaadun vaikutusta kannattavuuteen Mystery shopping -tulosten sekä kate-tuottolaskelman avulla. Asiakaspalvelulaadulla on vaikutusta kannattavuuteen, mutta pelkästään asiakaspalvelulaatu ei vaikuta siihen, onko toiminta kannattavaa vai ei.

Storbackan mukaan asiakastyytyväisyys vaikuttaa osaltaan kannattavuuteen, mutta asiakastyytyvääisyyttä ei pidä aikaan saada keinolla millä hyvänsä. Zeithamlin ja Bitnerin käsityksen mukaan asiakaspalvelulaatu puolestaan on yksi tekijä, joka vaikuttaa asiakastyytyvääisyyteen. Tasapainotetun mittariston avulla huomaa, että asiakaspalvelulaatu on vain yksi kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Ensin täytyy oppimis- ja prosessinäkökulmien tavoitteiden täytyä ennen kuin asiakasnäkökulman tavoitteet voivat täytyä. Asiakasnäkökulman tavoitteiden täytyminen puolestaan mahdollistaa paremman kannattavuuden.

Asiakaspalvelulaadun muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan kokema ensivaikutelma, palveluympäristö, muut asiakkaat, asiakaspalveluhenkilöstö, asiakas itse sekä kaikki ne palvelut joita yritys tuottaa. Haamuasiakkaat olivat kokeneet Tampereen Matkahuollon palveluympäristön melko hyväksi, sillä siisteydestä ja opasteiden selkeydestä ja näkyvyydestä tuli keskiarvoksi 3,8. Tutkimuksen asteikkoina käytettiin Osgoodin mielipideasteikkoa yhdestä viiteen. Henkilökunnan olemus sai keskiarvon 4,2. Keskiarvo on hyvä, sillä henkilökunta ei kaikilla kerroilla ollut pukeutunut yhtenäisesti ja yli puolessa käyntikerroista henkilökunnalla ei ollut nimikylttiä käytössä.

Lipunmyynnin palvelua pidettiin siinä mielessä hyvänä, että esitettyihin kysymyksiin osattiin vastata. Toisaalta haamuasiakkaat kaipaivat enemmän aktiivisuutta paikkalipun tarjoamiseen, bussin lähtö- ja saapumisajan sekä laiturin sijainnin kertomiseen. Haamuasiakkaat antoivat kuitenkin palvelutarjonnan aktiivisuudelle keskiarvoksi 3,5. Keskiarvo olisi voinut olla huonompikin, sillä vastauksien mukaan vain muutamalle haamuasiakkaalle oli kerrottu bussin lähtö- tai saapumisaika tai laiturin sijainti.

Paikkalipun aktiivisempaan tarjontaan on tulevaisuudessa tulossa parannusta uuden lipunmyyntijärjestelmän avulla. Uusi ohjelma on otettu käyttöön kesän ja syksyn 2006 aikana 19 Matkahuollon toimipisteessä, myös Tampereella. Uusi ohjelma helpottaa paikkalipun myyntiä sillä paikka varataan ohjelman kautta ja kaikki ohjelmaa käyttävät näkevät varaustilanteen reaaliaikaisena. Paikkalippujen tarjontaan tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä paikkalipuista saatava tuotto jää kokonaisuudessaan yritykselle. Matkahuolto voisi edistää myyjien paikkalipun aktii-

---

visempää tarjontaa esimerkiksi myyntikilpailun avulla. Tiettyinä ajanjaksona eniten paikkalippuja myynyt myyjä saisi aktiivisuudestaan palkinnon.

Puhelinpalveluun havainnoitsijat olivat olleet pääasiassa tyytyväisiä. Toisin on huomattavaa, että vajaalle 20 %:lle haamuasiakkaista ei vastattu aikatauluneuvonnasta lainkaan. Prosenttiosuus on suuri ja tähän olisi syytä kiinnittää huomiota. Toisaalta ne asiakkaat joille vastattiin, olivat tyytyväisiä puhelinpalvelun neuvontaan ja tietoihin. Asiakkaat odottavat saavansa palvelua soittaessaan maksulliseen aikatauluneuvontaan. Mikäli asiakas ei saa puhelimen kautta tarvitsemiaan tietoja on vaarana, että hän ei asioi lipunmyynnissä lainkaan. Jos Matkahuolto haluaa ylläpitää puhelinpalvelua, olisi siihen varattava riittävät resurssit.

Mystery shopping -tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että haamuasiakkaat ovat olleet melko tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kun tehdyn tutkimuksen tuloksista laskee mittareita lipunmyyntiin luotuun tasapainotettuun mittaristoon, huomaa, että parannettavaa kuitenkin on, sillä vain yhdessä mittarissa ylletään tavoitteeseen. Toisaalta tästä voidaan päätellä, että mittaristo on luotu tarpeeseen ja asiakaspalvelulaadussa on vielä kehitettävää.

Laskettaessa asiakastyytyväisyyden kokonaisindeksi lomakkeen kysymyksistä, saadaan kokonaisindeksistä 3,8. Tasapainotetun mittariston tavoitteena on saavuttaa indeksiluvuksi 4, joten kovin kaukana tavoitteesta ei olla. Asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaitoisuuden keskiarvoksi saatiin 4,3. Saavutus on hyvä ja ainoa tulos mikä ylittää mittariston tavoitteeseen. Asiakaspalveluhenkilöstön ystävällisyyden keskiarvoksi saatiin 3,5. Henkilöstön ystävällisyydessä on vielä kehitettävää. Moni haamuasiakkaista kaipasi ystävällisyyden lisäksi henkilöstöltä enemmän hymyä.

Kaplan ja Norton loivat tasapainotetun mittariston aktiiviseksi työkaluksi kehittäessä ja parantaessa yrityksen toimintaa kannattavammaksi. Tasapainotetusta mittaristosta saisi suurimman hyödyn, jos sitä käytettäisiin säännöllisesti. Mittaristoa tulisi tulevaisuudessa päivittää säännöllisesti, sillä tavoitteet muuttuvat ja henkilökunnan oppimisen myötä asiakaspalvelulaatu paranee ja tavoitteisiin tarvitaan silloin enemmän haastetta. Nyt luotu lipunmyynnin mittaristo on kuitenkin hyvä perusta mittariston käytölle ja kehitykselle.

Olisi toivottavaa, että mittariston pohjalla oleva Mystery shopping -tutkimus toteutettaisiin neljä kertaa vuodessa. Samalla myös mitattaisiin mittariston tavoitteet. Raportointi tapahtuisi aina mittauksen jälkeen ja tulosten perusteella kehitettäisiin sekä mittaristoa että henkilöstöä. Palkitsemisjärjestelmän liittämistä tasapainotettuun mittaristoon tulee tulevaisuudessa harkita.

---

Kun tasapainotetun mittariston avulla pyritään vaikuttamaan lipunmyynnin toimintaan ennalta, niin katetuottolaskelman avulla voidaan mitata jo tapahtunutta. Lipunmyyntiin tehdyistä katetuottolaskelmista huomataan myynnin merkitys palveluyritykselle. Ilman myyntiä ei synny tulosta ja ilman kannattavaa tulosta ei yritystoimintaa ole järkevää jatkaa. Lipunmyynissä laskettujen kahden ajanjakson katetuottolaskelmista huomasi sen, että huomommalla asiakaspalvelulaadulla tulosta syntyi reilut 19 000 euroa vähemmän.

Tulostekijöitä tutkimalla huomattiin, että lisäämällä lipunmyynnin myyntiä 10 %:lla on mahdollista saavuttaa jopa noin 16 %:n parannus euroääräiseen tulokseen. Muista tulostekijöistä kiinteiden kustannusten alentamisella pystytään parantamaan palveluyrityksen kannattavuutta. Muuttuvien kustannusten alenemisella ei juuri ole merkitystä palveluyrityksen kannattavuuden parantamiseen, sillä muuttuvia kustannuksia on vähän. Myyntihinnan korotus on yleisesti ottaen käyttökelpoinen keino parantaa palveluyrityksen kannattavuutta, mutta lipunmyynnin tapauksessa se ei ole mahdollista, koska suurin osa hinnoista on yritykselle annettuja.

Sen lisäksi, että Mystery shopping -tutkimuksella selvitettiin Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin asiakaspalvelulaatu, saatiin tutkimuksesta tietoa myös siihen, kuinka asiakaspalvelulaatu vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Tuloksista voidaan päätellä, että mikäli asiakas on ollut tyytyväinen palveluun, asioi hän tulevaisuudessa lipunmyynissä joko varmasti tai ainakin todennäköisesti. Mikäli asiakas on asioinut lipunmyynissä aikaisemmin, on hän kriittisempi asiakaspalvelulaadun suhteen, koska hänelle on muodostunut palveluun kohdistuvia odotuksia aiempien kertojen pohjalta. Tällöin asiakkaan palveluodotukset on täytettävä, mikäli halutaan, että asiakas vielä jatkossakin asioi lipunmyynissä.

Kokonaisuudessaan voi sanoa, että tutkintotyö on saavuttanut tavoitteensa, sillä työn tuloksena syntyi lipunmyyntiin sopiva Mystery shopping -lomake ja lomakkeen avulla tutkittiin Tampereen Matkahuollon lipunmyynnin tämän hetkinen asiakaspalvelulaatu. Toisaalta luotiin myös tasapainotettu mittaristo lipunmyyntiin. Asiakaspalvelulaadun kysymyslomaketta on käytetty hyväksi luodessa tasapainotettua mittaristoa.

Mittaristosta tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa, sillä sen avulla voidaan lipunmyyntiä johtaa kannattavampaan toimintaan. Mittaristosta myös huomataan, mikä merkitys esimerkiksi henkilöstön ammattitaidolla on kannattavuuteen. Ilman ammattitaitoista henkilöstöä ei asiakaspalvelulaatu voi olla hyvä. Jos asiakaspalvelulaatu ei ole hyvä, eivät asiakkaat ole tyytyväisiä eikä lipunmyynti näin ollen toimi kannattavasti.

Toimeksiantajayrityksessä on tutkimuksen tulokset otettu vastaan rakentavassa ja kehittävässä mielessä. Lipunmyynnin asiakaspalveluhenkilöstölle tullaan lokakuussa 2006 järjestämään koulutustilaisuus hyvästä asia-

---

kaspalvelusta. Samalla käydään läpi Mystery shopping -tutkimuksen tulokset. Henkilöstö pääsee myös pohtimaan millä keinon mittariston tavoitteet toteutetaan. Tarkoituksena on tulevaisuudessa toteuttaa asiakaspalvelulaadun kartoitus lipunmyynissä neljä kertaa vuodessa ja mikäli asetetut tavoitteet täyttyvät, palkitaan henkilökunta jollain tavoin.

Tutkintotyö antaa jatkoon kannalta edellytykset toteuttaa Mystery shoppingia lipunmyynissä. Jatkossa tutkimuksen voisi toteuttaa suuremmalla otannalla, jotta tuloksista voisi tehdä tilastollisestikin merkittäviä päätelmiä. Myös tasapainotettu mittaristo vaatii jatkossa kehitystä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella mittariston tavoitteita tulee muuttaa vastaamaan nykyistä tilannetta. Eräs mahdollisuus on jatkossa luoda lipunmyyntiin palkitsemisjärjestelmä tasapainotetun mittariston pohjalta. Tällöin työntekijät kokisivat mittariston tavoitteet tavoittelemisen arvoksi.

---

## Lähteet

- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Andersson, Jan-Olof, Ekström, Cege & Gabrielsson, Anders 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Helsinki: Tietosanoma.
- Grönroos, Christian 2000. Service Management and Marketing: a customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Jos et tutki - et tiedä vaan luulet...2006. Astrasan Oy. [online][viitattu 10.6.2006].  
<http://www.mysteryshopper.fi/index1.htm>
- Kangas, Pirkko 1996. Palvelun psykologiaa. Helsinki: Edita.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, Teppo & Virtanen, Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki: KY-palvelu.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lehtinen, Jarmo R. 1995. Bussialan murroksesta tulevaisuuden menestykseen. Helsinki: Linja-autoliitto ry.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2002. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.
- Mystery shopping 2006. Learnpoint Oy. [online][viitattu 18.4.2006].  
[http://www.learnpoint.fi/palvelut/mystery\\_shopping/](http://www.learnpoint.fi/palvelut/mystery_shopping/)
- Møller, Claus 1988. Henkilökohtainen laatu. Kaiken laadun edellytys. Odense: Time Manager International A/S.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva Erkki 2002. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita

---

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki: WSOY.

Oy Matkahuolto Ab 2006. [online][viitattu 28.2.2006]. Oy Matkahuolto Ab.  
[http://www.matkahuolto.fi/html/oy\\_mh\\_ab\\_index.htm](http://www.matkahuolto.fi/html/oy_mh_ab_index.htm)

Rissanen Tapio 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rope, Timo 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Silén, Timo 2001. Laatu, Brandi ja Kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Stenbacka, Juha, Mäkinen, Irma & Söderström, Terttu 2004. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Storbacka, Kaj 1994. The nature of customer relationship profitability: analysis of relationships and customer bases in retail banking. Helsinki: Svenska handelshögskolan.

Tasapainoinen tulokortti, BSC – “mahdollisuuksien mekka?” 2006. Quolitas Fennica Oy.  
[online][viitattu 30.7.2006]. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tasapainointitulokorttibscmahdmekka.html>

Tiivistelmä MSPA European ”Mystery Shopping” – käytännestä 2004. MSPA Europe.  
[online][viitattu 18.4.2006]. [http://www.mspa-eu.org/pdf/Guidelines\\_finnish.pdf](http://www.mspa-eu.org/pdf/Guidelines_finnish.pdf)

Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary Jo 2000. Services marketing: integrating customer focus across the firm. Boston: McGraw-Hill.

### **Muut lähteet**

Kivilahti, Maija-Leena & Wallin, Juha 2002. Oy Matkahuolto Ab – Arvot. Helsinki.

Matkahuolto-konserni. Vuosikertomus 2005. Helsinki.

Schünemann, Marja 2006. Tuote- ja palvelukoulutus 2006. Esitelmä. 28.1.2006. Tampere.

## Liitteet

### Liite 1: Mystery Shopping kysymykset

Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä niitä voida yhdistää antamiisi yhteystietoihin. Antamasi henkilötiedot erotetaan lomakkeen vastauksista ennen tulosten analysointia.

Vastaa ympyröimällä oikea vaihtoehto tai täyttämällä puuttuva tieto. Niissä kysymyksissä, missä vastausvaihtoehtona on asteikko 1-5, tarkoittaa asteikko seuraavaa:

1 erittäin huono/epäselvä/siivoton...

2 melko huono/epäselvä/siivoton...

3 keskinkertainen

4 melko hyvä/selvä/siisti...

5 erittäin hyvä/selvä/siisti...

1. Asioinnin päivämäärä:

2. Asioinnin kellonaika:

3. Havainnoitsijan sukupuoli: 1 nainen  
2 mies

4. Havainnoitsijan ikä:

#### Osa 1

5. Olivatko linja-autoaseman sisätilat siistit?	1	2	3	4	5
6. Olivatko opasteet näkyvillä ja ymmärrettäviä? (WC:n ja kioskin opasteet)	1	2	3	4	5
7. Jos käytit WC:tä, oliko se siisti. (Jos et käyttänyt, älä ympyröi mitään)	1	2	3	4	5
8. Olivatko seinäaikataulut siistit?	1	2	3	4	5
9. Olivatko roskalaatikot siistit?	1	2	3	4	5
10. Oliko henkilökunnan olemus siisti?	1	2	3	4	5
11. Oliko henkilökunnalla yhtenäinen työasu?	1 kyllä 2 ei				

(Asu koostuu seuraavista vaatekappaleista:

- tummansiniset housut tai hame





---

26. Sujuivatko kassatoiminnot ripeästi?	1	2	3	4	5
27. Oliko palvelutarjonta kokonaisuudessaan aktiivista?	1	2	3	4	5
28. Asiakaspalvelijan nimi? (joko nimikyltistä tai myyjän numero kuitista)	<hr/>				

### Osa 3

29. Olivatko Matkahuollon henkilöliikenteen matkaehdot esillä?	1 kyllä 2 ei
30. Oliko aikatauluja saatavilla?	1 kyllä 2 ei
31. Oliko ExpressBus-aikatauluja saatavilla?	1 kyllä 2 ei
32. Oliko aikataulumonitoreissa oikeat tiedot?	1 kyllä 2 ei
33. Olivatko seinäaikataulut ajan tasalla?	1 kyllä 2 ei
34. Kuulutettiin lähtöaika?	1 kyllä 2 ei
35. Olivatko laiturimerkinnot selkeät?	1 kyllä 2 ei

### Osa 4

Soita Tampereen Matkahuollon aikatauluneuvontaan 0200 4031. Avoimna ma - pe 8 - 18, la 9 - 17 ja su 10 - 18.

36. Soitto päivä ja aika:	<hr/>	
37. Kuinka nopeasti puheluun vastattiin?	1 alle 30 s	2 30 s - 1 min
	3 yli 1 min	4 ei vastattu
38. Puhelun kesto?	1 alle 1 min	2 1 - 2 min
	3 2 - 3 min	4 yli 3 min

---

39. Vastattiinko puhelimeen ” Tampereen Matkahuolto, aikataulut, hyvää päivää”?

1 kyllä  
2 ei

40. Osattiinko vastata kysymyksiin?

1 kyllä  
2 ei

41. Kerrottiinko miltä laiturilta bussi lähtee?

1 kyllä  
2 ei

42. Oliko henkilö ystävällinen?

1      2      3      4      5

43. Oliko puhelinkeskustelu asianmukainen ja ammattitaitoinen?

1      2      3      4      5

### Osa 5

44. Olitko aikaisemmin ostanut matkalippuasi lipunmyynnistä?

1 kyllä  
2 ei

45. Ostatko jatkossa matkalippuasi lipunmyynnistä?

1 kyllä  
2 en  
3 ehkä

46. Olitko tyytyväinen saamaasi palveluun?

1 kyllä  
2 en

47. Palvelu oli kokonaisuudessaan

1      2      3      4      5

48. Luettele kolme asiaa, joihin olit tyytyväinen palvelussa:

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

49. Luettele kolme asiaa, joita palvelussa pitäisi parantaa:

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

Omia kommentteja: