



**Linja-autoliikenteen asiakastytyväisyystutkimus
tulosten käsittelyprosessin kehittäminen Excel-
työkalulla ja tuloksien käyttäminen
asiakaskokemuksen johtamiseen**

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liikenneala, insinööri (AMK)

Kevät, 2024

Jonna Vartiainen

Liikenneala		Tiivistelmä
Tekijä	Jonna Vartiainen	Vuosi 2024
Työn nimi	Linja-autoliikenteen asiakastytyväisyystutkimus tulosten käsittelyprosessin kehittäminen Excel-työkalulla ja tuloksien käyttäminen asiakaskokemuksen johtamiseen.	
Ohjaaja	Ville Turunen (HAMK)	

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Nobina Oy, joka toimii joukkoliikenne operaattorina pohjoismaissa. Opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajan linja-autolinjoihin, joita liikennöidään Suomessa Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän alueella. Opinnäytetyön sisältö muotoutui toimeksiantajan tarpeiden mukaan ja heidän halustaan kehittää asiakaskokemusta linja-autoliikenteessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten HSL:n teettämien asiakastytyväisyystutkimuksien tuloksia voisi hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa. Tavoitteena oli samalla luoda selkeät ohjeet minkälaisia asioita asiakastytyväisyystutkimusaineistosta tulisi huomioida tulevaisuudessa.

Yhtenä haasteena tässä opinnäytetyössä oli asiakaskokemuksen moniulotteisuus joukkoliikenteessä, jossa matkaketjun eri osa-alueet ja vastualueiden rajapinnat vaihtelevat matkan eri vaiheissa. Pyrimme keskittymään liikennöitsijän kannalta oleellisimpiin matkan osa-alueisiin, jotta asiakaskokemuksen johtaminen olisi selkeämpää. Teoreettisena tukena tässä opinnäytetyössä käytettiin asiakaskokemusaiheen kirjallisuutta.

Toisena haasteena tässä opinnäytetyössä oli aineistojen suuri määrä ja koko; miten asiakastytyväisyystutkimusaineistosta sai tarvittavat tiedot liikennöitsijän Exceliin kohtuullisella työmäärällä. Aineistoja päädyttiin rajaamaan niiden laajuuden vuoksi, joten tässä työssä tutkittiin vain liikennöitsijän omien linjojen tuloksia. Tässä työssä ei tehty vertailua muihin joukkoliikennemuotoihin, eikä selvitetty asiakassegmenttien eroja tyytyväisyyden suhteen.

Ratkaisuna Excel-työskentelyn helpottamiseen käytettiin Excelin Pivot-taulukko ja -kaavio työkaluja. Pivot-työkalun avulla kaaviot ovat dynaamisia ja helposti muokattavissa. Lisäksi käytettiin Power Query -editoria, jonka avulla Excelissä voi yhdistää ja muokata taulukoita myös ulkoisista lähteistä.

Tässä opinnäytetyössä johtopäätökset painoutuivat siihen, miten asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä voisi hyödyntää asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia. Asiakaskokemuksen kehittämistä voi tehdä monella eri tapaa, joten linja-autoliikennöitsijä organisaatiossa olisi tärkeää luoda tavoitteita ja strategioita asiakaskokemuksen suhteen ja päättää, miten asiakastytyväisyystutkimustuloksia voisi siinä hyödyntää.

Avainsanat	linja-autoliikenne, joukkoliikenne, Excel, asiakastytyväisyys, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakastytyväisyystutkimus
Sivut	36 sivua ja liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Traffic and Transport Management

Author Jonna Vartiainen

Subject Development of Customer Satisfaction Survey Result Processing in Excel for

Customer Experience Management in Bus Transportation

Supervisors Ville Turunen (HAMK)

Abstract

Year 2024

The commissioner for this thesis was Nobina Oy, which operates as a public transport operator in the Nordic countries. This thesis focuses on the commissioner's bus lines, which operate in Helsinki Region Transport area in Finland. The contents of this thesis have been shaped according to the need of the commissioner and their desire to improve the customer experience in bus transportation.

The aim of this thesis has been to investigate how the results of customer satisfaction surveys could be utilized in improving and managing the customer experience. At the same time, clear guidelines were created on what aspects of the customer satisfaction survey data should be considered in the future. The Helsinki Region Transport conducts customer satisfaction surveys, from which the commissioner can observe the satisfaction of the bus lines they operate.

One challenge in this thesis has been the comprehensive nature of the customer experience in public transport, where different aspects of the journey and interfaces of responsibility varied at different stages of the journey. The aim has been to focus on the most important parts of the journey from the operator's perspective to make managing the customer experience clearer. Another challenge in this thesis was the large amount of the data and how to extract the main information into Excel with a reasonable amount of work. The data had to be limited to the results of the operator's lines without customer segments and not compared to other public transports.

To facilitate working on Excel Excel's Pivot table and Chart tools were used. The Pivot tool allows for dynamic and easily customizable charts. Additionally, the Power Query tool was used, enabling the merging, and editing of tables.

In this thesis, the conclusions focus on how the results of customer satisfaction surveys could be utilized in customer experience management and development. There are many ways to develop customer experience, so it would be important for a bus operator in an organization to create goals and strategies for customer experience, and decide how the results of the customer satisfaction surveys could be utilized on it.

Keywords bus transport, public transport, travel chain, Excel, customer experience management, customer satisfaction survey

Pages 36 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakaskokemus teoriassa	2
2.1	Asiakaskokemus	2
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	2
2.3	Asiakkaan odotukset	4
2.4	Palvelupolku	7
2.5	Asiakaspersoonat	9
2.6	Asiakaskokemuksen tasot	11
2.7	Asiakaskokemuksen mittarit	12
2.8	Asiakaskokemuksen johtaminen	14
3	Asiakastyytyväisyystutkimus tulosten seuranta ja analysointi Excel-työkalulla	17
3.1	Asiakastyytyväisyystutkimuksen taustat	17
3.2	Taustatietoa Excel-ohjelmiston hyödyntämisestä	17
3.3	Pivot-työkalun toiminnot	18
3.4	Power Query -editori	18
3.5	Linjakohtaiset kokonaisarvosanat	18
3.6	Nousijamäärät linjoittain	19
3.7	Matkustuskokemus linjoittain	20
3.8	Kokonaisarvosana liikennöitsijälle linjojen hoidosta tutkimuskausittain	21
3.9	Liikennöitsijän liikennöimien linjojen yhteenlaskettu matkustaja määrä.	22
3.10	Yleisarvosana HSL:n joukkoliikenteelle	23
3.11	Muutokset edelliseen tutkimuskauteen tai edelliseen vuoteen verrattuna	23
3.12	Kaikkien linjojen yhteenlasketut keskiarvotulokset tutkimuskysymyksittäin ..	25
3.13	Linjakohtaiset tulokset pitkältä aikaväliltä	25
3.14	Tutkimuskysymyksien tunnusluvut tutkimuskausittain	26
4	Asiakaskokemuksen kehittäminen	27
4.1	Vastuualueiden rajapinnat	27
4.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen perustuen asiakastyytyväisyystutkimuksiin	28
4.3	Jatkotutkimukset	29
4.4	Palvelumuotoilu	29
4.5	Tuloksien rajaus	30
4.6	Asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia	31
4.7	Asiakastyytyväisyystutkimusaineiston haasteet	32

4.8	Asiakastyytyväisyystutkimusten seurannan hyödyt	33
4.9	Liikennöitsijän vaikutuksen mahdollisuudet	34
4.10	Asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksien hyödyntäminen	34
5	Johtopäätökset.....	35
	Lähteet	37
	Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma	1
1.	Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys.....	1
2.	Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely.....	1
3.	Opinnäytetyöaineiston omistajuus.....	2
4.	Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen.....	2
	Lähdeluettelo	2

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi, 2011, s. 75).....	3
Kuva 2.	Yrityksen tarjoaman arvo suhteessa kilpailijaan (Bergström & Leppänen, 2021, s. 22).	4
Kuva 3.	Eriytyisiä asiakasodotusten lähteitä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 62).....	4
Kuva 4.	Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 60).	6
Kuva 5.	Reklamaatio on mahdollisuus nostaa asiakastyytyväisyys korkeammalle tasolle kuin mitä se oli ennen reklamaatiota. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 71)	7
Kuva 6.	Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä (Tuulaniemi, 2011, s. 80).	8
Kuva 7.	Palvelutuokiot palvelu polulla (Tuulaniemi, 2011, s. 79).	9
Kuva 8.	Perinteinen asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen (Bergström & Leppänen, 2021, s. 364).	10
Kuva 9.	Asiakkuuden arvon määrittely (Bergström & Leppänen, 2021, s. 366).	10

Kuva 10. Asiakaskokemuksen eri tasot: staattinen, dynaaminen ja asiakassuhde (numerot viittaavat erillisiin ostotapahtumiin) (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 47).	12
Kuva 11. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Korteso, 2011, s. 188).	13
Kuva 12. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Korteso, 2011, s. 15).....	15
Kuva 13. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Korteso, 2011, s. 167).	16
Kuva 14. Pivot-kaavio kokonaisarvosana linjoittain tutkimuskaudelta x.	19
Kuva 15. Pivot-kaavio nousija määrät linjoittain tutkimuskaudelta x.	20
Kuva 16. Pivot-kaavio matkustuskokemus linjoittain tutkimuskaudella x.	21
Kuva 17. Pivot-kaavio kokonaisarvosana liikennöitsijälle linjojen hoidosta ja tyytyväisten vastaajien prosenttiosuus tutkimuskausittain x-x.	22
Kuva 18. Pivot-kaavio liikennöitsijän linjojen matkustaja määrän kehitys tutkimuskausilla x-x.	23
Kuva 19. Pivot-kaavion esimerkki sisältö vertailtaessa tutkimuskausien tuloksia.	24
Kuva 20. Pivot-kaavio tulosmuutokset tutkimuskausien x-x välillä linjoittain.	25
Kuva 21. Tunnuslukutaulukko tutkimuskysymyksittäin.	26
Kuva 22. Esimerkki palvelupolusta linja-autoliikenteessä. Palvelupolku kuvaan otettu mallia (Innanen, 2018).	30

Liitteet

Liite 1.	Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma_Vartiainen
----------	---

1 Johdanto

Tänä päivänä monet yritykset haluavat kehittää palvelujaan kohti parempaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen mittaamiseenkin on keksitty monenlaisia mittareita ja laskutapoja. Miten asiakaskokemuksesta voisi saada mahdollisimman hyvän joukkoliikenteen asiakkaalle ja miten liikennöitsijä voisi hyödyntää asiakastytyväisyystutkimustuloksia asiakaskokemuksen johtamiseen tulevaisuudessa?

Tämän opinnäytetyön tekeminen aloitettiin pohjoismaissa toimivan joukkoliikenneoperaattorin Nobina Oy:n motivaatiosta kehittää asiakastytyväisyyttä heidän linja-autolinjoillaan, joita liikennöidään Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän alueella. Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymä on joukkoliikenteen palveluntarjoaja ja tilaa joukkoliikennepalveluja joukkoliikenteenoperaattoreilta, sekä teettää asiakastytyväisyystutkimuksia matkustajilleen säännöllisesti. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakastytyväisyystutkimusaineistojen käsittelyprosessia Excel-ohjelmistolla ja pyrittiin kehittämään selkeät tunnusluvut, joita liikennöitsijä tulevaisuudessa seuraa tasaisin väliajoin. Lisäksi pohdittiin, miten asiakastytyväisyystutkimus tulosten seuranta voisi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa.

Tässä opinnäytetyössä haasteena oli se, että asiakastytyväisyyteen joukkoliikenne matkalla voi vaikuttaa niin laajasti eri asiat, jotka eivät ole kaikki bussiliikenteen liikennöitsijän vastuulla tai edes joukkoliikennepalveluntarjoajan vastuulla. Joukkoliikennematkan kokemukseen vaikuttavat koko matkaketjun ajalla tapahtuvat asiat ja ympäristö, silti asiakas voi kokea, että vastuu kokemuksesta voi olla esimerkiksi vain palveluntarjoajan, liikennöitsijän tai sitten jonkun ulkoisen tai sisäisen tekijän. Koska asiakastytyväisyys on todella laaja kokonaisuus joukkoliikenteessä, on myös asiakastytyväisyystutkimus laaja, mikä aiheutti haasteen pitää seurattavat tutkimustulokset järkevässä mittakaavassa. Mitoittavana tekijänä Excel-kaavioiden luomisessa pidettiin sitä, että mitä asioita liikennöitsijä organisaation tulisi välttämättä seurata tulevaisuudessa ja miten tutkimustulosten käsittelyprosessi olisi mahdollisimman helppo ja nopea toteuttaa.

Tulevaisuudessa olisi tärkeää seurata systemaattisesti asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia ja tehdä niiden perusteella kehittämistoimenpiteitä. Lisäksi toimeksiantaja organisaation olisi suositeltavaa luoda asiakaskokemuksen tavoitteita ja strategioita, joissa hyödynnettäisiin asiakastytyväisyystutkimuksista saatavaa tietoa. Tavoitteiden tulisi olla

sellaisia, että ne olisivat realistisia toteuttaa kyseisessä palvelumuodossa ja huomioon tulisi ottaa toimeksiantajan resurssit.

2 Asiakaskokemus teoriassa

2.1 Asiakaskokemus

Mitä tarkoittaa asiakaskokemus ja mistä se muodostuu? Asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan näkökulmasta, jolloin se on henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen kokemus. Asiakaskokemus on moniulotteinen, sillä se koostuu sekä rationaalisista, että tunne- ja aistielämyksistä. Asiakaskokemus koostuu kaikista asiakkaan ja organisaation välisistä vuorovaikutus hetkistä ja niitä kutsutaan kirjallisuudessa kosketuspisteiksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 13,14).

Asiakaskokemus on ollut ilmiönä niin kauan olemassa, kuin ihmisten välillä on ollut vaihdantaan liittyvää taloudellista toimintaa ja siihen on liittynyt olennaisesti muitakin asioita kuin vain rahaa vastaan tarjottu palvelu tai tuote. Vaihdantaan saattoi vaikuttaa mm. tuotteen laatu, maksuajat, toimitusajat, myyjän maine, asiointin helppous ja mahdolliset lisäpalvelut. Talouden eri aikakausina asiakkaat korostavat eri asioita ostopäätöksiä tehdessään ja niin myös organisaatiot painottavat eri asioita palveluja / tuotteita myydessään asiakkaille. Nyt 2020-luvulla organisaatiot ovat alkaneet painottamaan asiakaskokemusta kilpailuvalttina menestymiseen muita kilpailevia yrityksiä vastaan, kun joitakin vuosikymmeniä sitten tuotantolähtöisyys on riittänyt menestymiseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 8,13).

Asiakaslähtöisyydessä on keskeistä, että asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioidaan, mutta välttämättä ei tarjota kaikkea mitä asiakas haluaa. Sen sijaan pyritään tarjoamaan asiakkaalle parhaiten sopiva ratkaisu, ottaen huomioon organisaation liiketoiminnalliset ja kilpaillulliset realiteetit. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 14).

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteeseen ja merkityksiin. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun / tuotteen kykyä vastata asiakkaan omiin toiminnalliseen tarpeeseen / tarpeisiin ja siihen kuuluvat myös itse palveluprosessin käytettävyys, saavutettavuus, tehokkuus, monipuolisuus ja palvelun hahmotettavuus. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia

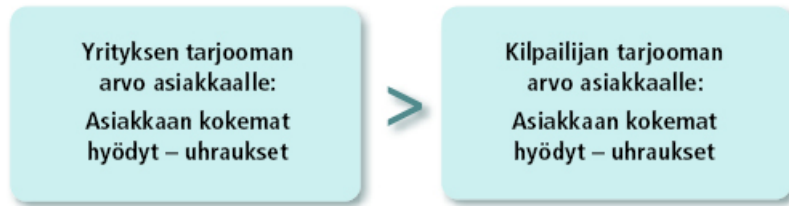
palvelusta. Merkityksen taso on ylin asiakaskokemuksen taso ja palvelu voi merkitä asiakkaalle laidasta laitaan asioita kuten unelmia, kulttuurillisia koodeja, asiakkaan omia arvoja jne. Kuvassa 1. näkyy arvojen muodostumisen pyramidi, joka havainnollistaa asiakaskokemuksen kolmea eri tasoa. (Tuulaniemi, 2011, ss. 74-75).

Kuva 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi, 2011, s. 75).



Eri asiakkaat arvostavat eri asioita ja heidän eri tilanteensa vaikuttavat suuresti siihen minkä palvelun he valitsevat. Kilpailevia yrityksiä voi olla paljon ja silloin asiakas päättää omien arvojen ja tilanteiden mukaan minkä palveluntarjoajan hän valitsee. Vastaavasti, jos asiakkaalla ei ole paljoa valinnan varaa, mutta tarve tuotteelle / palvelulle, niin silloin asiakkaan omien arvojen vaikutusmahdollisuus ostopäätökseen pienenee. Markkinoinnissa tulee ymmärtää ja tuntea eri kohderyhmien arvostukset ja tavoitteet. Kuvassa 2. näkyy kuvio, joka havainnollistaa asiakkaan arvomaailman vaikutusta kilpailevien yritysten tilanteessa. (Bergström & Leppänen, 2021, ss. 22, 23).

Kuva 2. Yrityksen tarjoaman arvo suhteessa kilpailijaan (Bergström & Leppänen, 2021, s. 22).

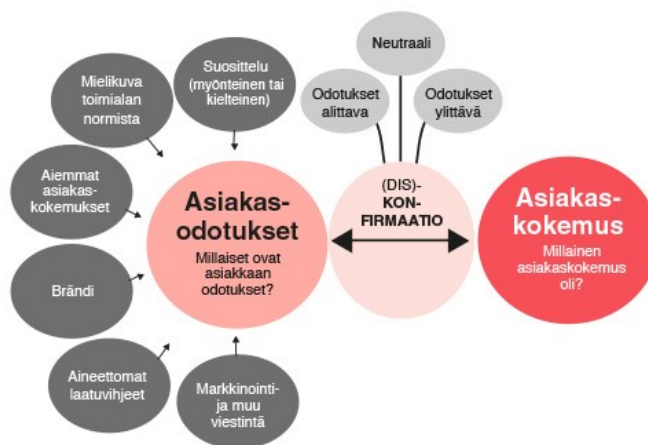


2.3 Asiakkaan odotukset

Asiakaskokemus lähtee muodostumaan jo asiakkaan odotuksista palvelua / tuotetta kohtaan ja odotukset vaikuttavat olennaisesti lopulliseen asiakaskokemuksen syntymiseen.

Asiakkaan odotukset voivat syntyä monista eri lähteistä kuten, mielikuvasta kyseistä toimialasta, markkinoinnista, brändistä, kuulopuheista, aineettomista laatuviheistä ja aiemmista asiakaskokemuksista. Kuvassa 3. näkyy kuva erityisistä asiakasodotusten lähteistä. Asiakaskokemus voi olla neutraali, odotukset alittava tai odotukset ylittävä kokemus. Asiakaskokemuksen johtamisessa asiakkaan odotukset määrittelevät tavoitetasoa, jonka mukaan päivittäinen työskentely suunnitellaan ja toteutetaan. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 60-63).

Kuva 3. Erityisiä asiakasodotusten lähteitä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 62)

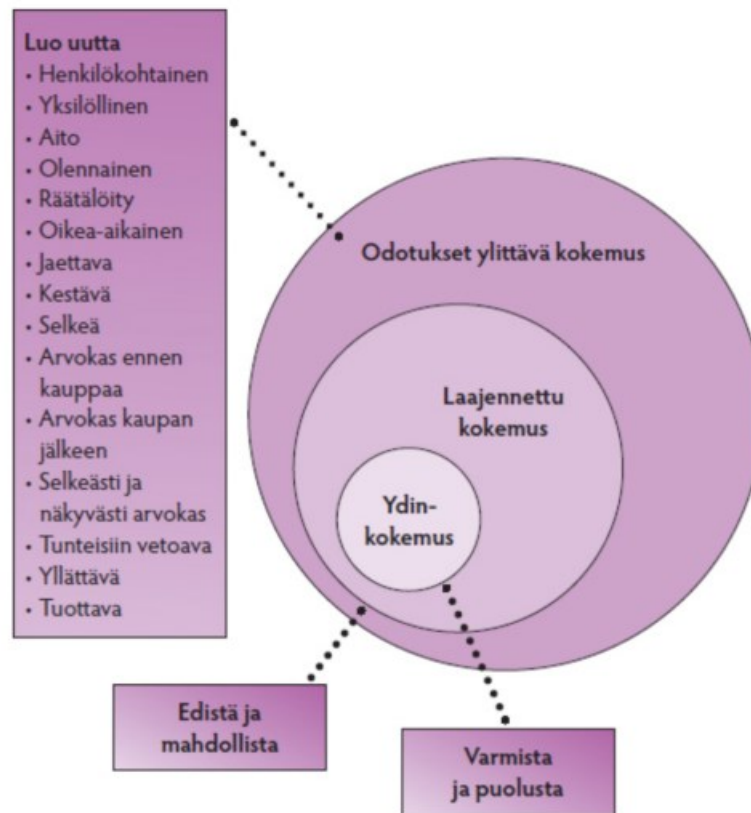


Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan. Tärkein osa on ydinkokemus ja siitä asiakaskokemuksen johtaminen alkaa. Ydinkokemusta täytyy puolustaa, jotta palvelun ydin asia voidaan toteuttaa aina kaikissa tilanteissa. Ydinkokemusta voi vaarantaa liiallinen tai vääränlaisten innovaatioiden syntyminen. Yleensä markkinoinnissa asiakkaille halutaan antaa suuria lupauksia ja usein luvataan kolmea asiaa: nopeutta, edullisuutta ja laatua – rohkeimmat ovat keksineet tuoda mukaan henkilökohtaisuuden. Kuitenkin edellä mainittujen lupauksen tuottaminen voi olla hankalaa ja odotusten ylittäminen on hieno tavoite, mutta moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään. Niinpä odotusten täyttymistä tulisi seurata tarkkaan ja keskittyä minimoimaan ne tapaukset, jolloin odotukset eivät täyty. Reklamaatioista, valituksista, menetettyjen asiakkaiden motiiveista ja henkilökunnan kokemuksista voi löytää mahdollisia tekijöitä, mitkä estävät ydinkokemuksen muodostumista. Ilman että ydinkokemus on kunnossa ei voida lähteä kehittämään odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 60-62)

Toinen osa odotukset ylittävistä kokemuksesta on laajennettu kokemus. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan, että yritys laajentaa luomaansa asiakaskokemusta tuomalla jotain, joka lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy kahdesta elementistä, yksi on edistäminen ja toinen on mahdollistaminen. Edistämällä pyritään luomaan asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle ja tapoja siihen on monia. Voidaan tarjota asiakkaille lisää palveluita ydinkokemuksen ohelle, esimerkiksi lentoyhtiö voi tarjota mahdollisuuden lennon aikana elokuvien katselamiseen tai peiton nukkumista varten, jolloin asiakaskokemus laajentuu matkustamisen ulkopuolelle, viihtymiseen. Mahdollistamisella tarkoitetaan sitä, että kokemuksen luomiseen tuodaan elementtejä, jotka mahdollistavat asiakkaalle lisää elementtejä ydinkokemuksen lisäksi. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 60-63).

Odotukset ylittävän kokemuksen elementit, syntyvät ydinkokemuksen laajentumisesta ja laajentumisen jälkeen, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Kuvassa 4. näkyy odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä ja havainnollistava kuvio ydinkokemuksen laajenemisesta. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 64).

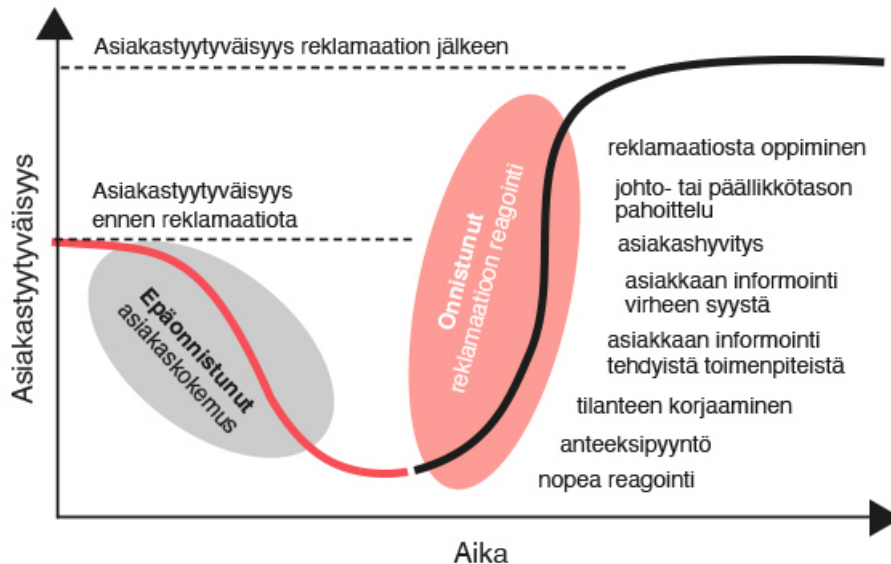
Kuva 4. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korttesuo, 2011, s. 60).



Odotukset alittava asiakaskokemus on myös mahdollisuus kehittää asiakastyytyvyyttä. Eli reklamaatiot ja valitukset ovat hyvä tiedon lähde ongelma kohtien kartoittamiseen ja niiden kehittämiseen. Olisi myös tärkeää, että organisaatiossa olisi hyvä ilmapiiri tuoda esiin ongelmakohtia ja suora yhteys johtoon, näin ei välttämättä tarvitsisi odottaa reklamaation saapumista. Monesti henkilökunta tunnistaa ja tietää kun asiat eivät ole menneet oikein tai suunnitellusti ja sen takia henkilökunnan tietojen avulla voitaisiin saavuttaa hyviäkin tuloksia asiakaskokemuksen kehittämisessä. Reklamaatioihin tulisi organisaatiossa olla positiivinen ja ratkaisukeskeinen suhtautuminen ja se edellyttää, että henkilökunta on koulutettu kohtaamaan reklamaatio tilanteita. Reklamaatioiden juuri syihin voi perehtyä kommunikoimalla lisää reklamaation tehneeseen henkilöön tai yritykseen. Hyvin hoidettu reklamaatio voi mahdollistaa asiakastyytyvyyden nostamisen takaisin siihen mitä se oli ennen reklamaatiota. Reklamaation asianmukainen käsittely sisältää välitöntä reagointia, virheen korjaamista, aitoa pahoittelua, sekä asian hyvittämistä ja korvaamista. Kuvassa 5. on

havainnollistava kuvio tapahtumaketjusta reklamaation hoidon vaikutuksista asiakastytyväisyyteen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 71-73)

Kuva 5. Reklamaatio on mahdollisuus nostaa asiakastytyväisyys korkeammalle tasolle kuin mitä se oli ennen reklamaatiota. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 71)



2.4 Palvelupolku

Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä "polkua", jonka asiakas kulkee harkitessaan, ostaessaan ja kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moniulotteisuudella tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että asiakaskokemus koostuu sekä järjestä että tunteesta ja että koemme asioita kaikilla aisteillamme. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 13)

Asiakaspolun kartoitukseen kuuluu keskeisesti asiakaskokemuksen ajallinen ulottuvuus. Asiakaskokemus rakentuu eri kosketuspisteistä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Kosketuspisteet voivat olla organisaation omistamia, kumppaneiden toteuttamia, asiakkaan omistamia tai sosiaalisia ja ulkoisia. Asiakaspolku alkaa tiedonkeräämiseltä ja tieto voi löytyä monesta paikasta, kuten tutulta, mainoksesta tai digitalisaation myötä usein internetin hakukoneesta. Asiakaskokemus voi lähteä rakentumaan esimerkiksi nettisivujen helppokäyttöisyyden ja selkeyden myötä. Eri asiakkaat voi kokea saman digitaalisenkin palvelun eri tavalla ja sitä kautta saada eri asiakaskokemuksen. Asiakaspolukartoituksella on tarkoitus luoda työkalu, joka auttaa ymmärtämään asiakaskokemuksen eri vaiheita ja mitkä kosketuspisteet ovat asioinnin eri vaiheissa vaikuttamassa kokemukseen. Ei ole yhtä

ainoaa oikeaa tapaa toteuttaa asiakaspolkukartoitus, vaan sen voi tehdä yksinkertaistaen tai monimutkaistaen ja niillä voidaan tarkastella keskimääräistä asiakaspolkua tai sitten yhden tai useamman asiakasryhmän kannalta katsoen. Tuotantolähtöisen perimämme on osasy siihen, että yrityksillä ja muilla organisaatiolla voi olla taipumus rakentaa kosketuspisteet, niin että ne ovat suunniteltu enemmän suunnittelijan - kuin asiakkaan näkökulmasta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 126) Kuvassa 6. näkyy havainnollistava kuva siitä, kuinka jokainen palvelutuokio sisältää useita kosketuspisteitä.

Kuva 6. Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä (Tuulaniemi, 2011, s. 80).



Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin. Esipalvelu alkaa siitä kun asiakas on yhteydessä jollakin tapaa yritykseen. Ydinpalvelu vaiheessa asiakas käyttää itse palvelua ja jälkipalvelu on vaihe, jossa asiakas ja yritys ovat kontaktissa varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen esimerkiksi asiakaspalautteen merkeissä. Kuvassa 7. näkyy havainnollistava kuvia ajasta ja palvelutuokiosta palvelupolun erivaiheissa. (Tuulaniemi, 2011, s. 79)

Kuva 7. Palvelutuokiot palvelu polulla (Tuulaniemi, 2011, s. 79).



2.5 Asiakaspersonat

Perinteisesti asiakkaita voidaan ryhmitellä asiakassuhteen vaiheen perusteella, jossa suhde on voinut kehittyä jo kanta-asiakasvaiheeseen tai ihminen voi olla potentiaalinen asiakas, jota yritys tavoittelee palvelunsa pariin. Kuvassa 8. kuvio kuvaa asiakasryhmittelyä asiakassuhteen kehittymisen eri vaiheissa. Asiakkaita voidaan ryhmitellä myös ostotietojen tai sosioekonomisten tietojen perusteella. Näiden tietojen perusteella voidaan selvittää asiakkaan tarpeita palvelulle ja asiakkaan arvoa voidaan mitata. Asiakkaan arvoa yritykselle voidaan mitata monilla eri tavoin ja muuttujina olisi hyvä käyttää ostojen lisäksi esimerkiksi ostotiheyttä, asiakassuhteen pituutta, suosittelu arvoa ja asiakassuhteen ylläpitokustannuksia. Kuvassa 9. on kuvaava kuvio, jonka avulla voidaan mitata asiakkuuden arvoa yritykselle. Kaikein vaikeinta ja kalleinta yritykselle on saada menetetty asiakas takaisin. (Bergström & Leppänen, 2021, ss. 362-366).

Kuva 8. Perinteinen asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen (Bergström & Leppänen, 2021, s. 364).



Kuva 9. Asiakkuuden arvon määrittely (Bergström & Leppänen, 2021, s. 366).



Asiakaspersoonat ovat terävöittäneet organisaatioiden tuotteiden tai palveluiden keskittymisen asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioiden, se auttaa ymmärtämään mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden päätöksiin ja odotuksiin. Jokainen organisaatio tarvitsee valikoiman asiakkaita, jotka mukautuvat heidän markkinasegmentteihinsä kaikilla organisaation toimialoilla. Näiden valittujen asiakaspersoonien pitäisi olla mukana palvelun suunnitteluprosessissa ja asiakaspolun käsittelyssä. Asiakaspersoonat ovat käteviä moneen

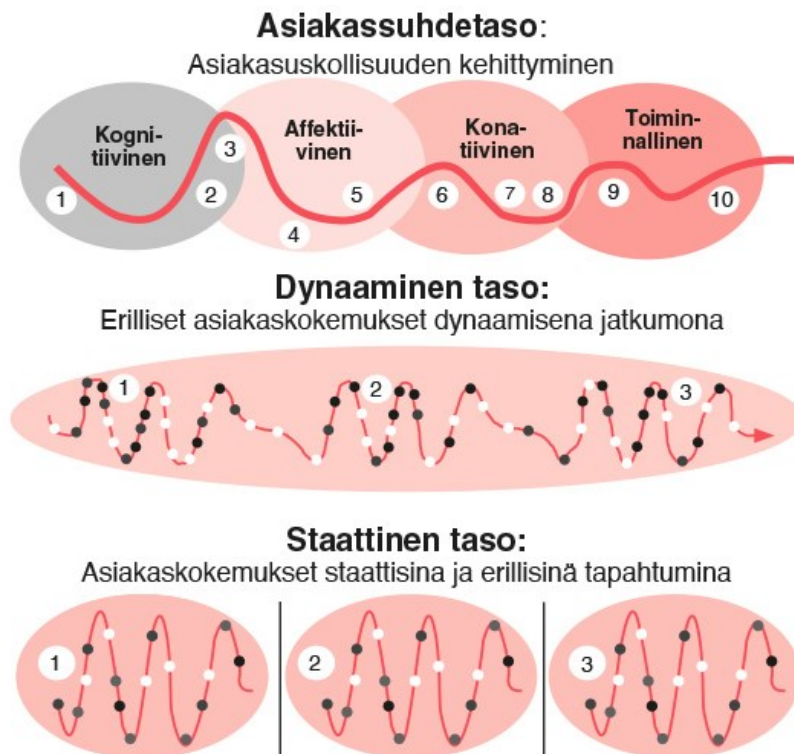
eri tarkoitukseen, kuten uuden palvelun tarpeen esittämistä hallitukselle tai etulinjan henkilöstön koulutukseen. (Villani, 2019, s. 90)

Asiakaspersoonien luomisella voidaan pyrkiä selvittämään esimerkiksi eri asiakasryhmien motiivit, tarpeet ja kompastuskivet palvelun käytössä. Asiakaspersoonia on fiktiivinen kuvaus jostakin asiakasryhmästä, mutta sen luomiseen on hyvä käyttää oikeaa dataa asiakkaiden käyttäytymisestä, jotta organisaation omat oletukset asiakkaan tarpeista eivät ohjaisi liikaa palveluiden tai liiketoiminnan kehittämistä. Asiakaspersoonien luomisen pohjana onkin hyvä käyttää asiakastutkimuksia. Tutkimustiedon puuttuessa voidaan luoda oletus- tai protoasiakaspersoonia, mutta niitä luodessa työpajassa olisi hyvä olla mukana ihmisiä, joilla on työssään suora kontakti asiakkaisiin ja protopersoonia olisi tärkeä kehittää tutkimustiedon saavuttua. (Kaunissaari, 2022).

2.6 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemusta rakentuu kolmella eri tasolla. Kuvassa 10. on havainnollistava kuva kolmesta eri asiakaskokemuksentasosta. Aloitetaan staattisesta tasosta, jossa organisaatio keskittyy asiakaskokemukseen yhden palvelupolun aikana, ottamatta huomioon aikaisempia kokemuksia ja palvelun ja asiakkaan välistä vuorovaikutuksen jatkumoa. Staattisessa tasossa asiakaskokemus on yksi erillinen palvelupolku, eikä palveluntarjoaja ota huomioon asiakkaan aikaisempia saman palvelun käyttökertoja. Aiemmat asiakaskokemukset luovat odotuksia ja vaikuttavat siihen miten uuden palvelukokemuksen koemme ja tämä on asiakaskokemuksen dynaamista tasoa. Hyvät asiakaskokemukset jatkuvat siitä mihin viimekerralla jäätiin. Staattisten ja dynaamisten tason lisäksi voidaan tarkastella vielä taso, joka on asiakassuhde, joka on rakentunut useiden asiakaskokemusten myötä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 45).

Kuva 10. Asiakaskokemuksen eri tasot: staattinen, dynaaminen ja asiakassuhde (numerot viittaavat erillisiin ostotapahtumiin) (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 47).



2.7 Asiakaskokemuksen mittarit

”Asiakaskokemukseen liittyvässä mittaamisessa on kaksi näkökulmaa:

1. puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset
2. asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen.”

Asiakaskokemusten tutkimisessa ja mittaamisessa on suuri määrä eri tapoja toteuttaa se, mutta tärkeintä olisi keskittyä tutkimaan relevantteja aiheita, joista voi tehdä johtopäätöksiä liiketoiminnan parantamiseen. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri havainnollistavana kuvana kuvassa 11. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa aktiivisiin, jolloin yritys hankkii tietoa aktiivisesti kysymällä ja tutkimalla tai keino voi olla passiivinen, jolloin asiakas antaa palautteen omasta aloitteestaan haluamastaan aiheesta haluamallaan tavalla. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 187-189).

Kuva 11. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Korteso, 2011, s. 188).



Asiakaskokemuksen mittaamisessa täytyy ottaa huomioon laajasti eri asioita kuten mitä mitataan, miten mitataan, milloin mitataan, mitä tavoitellaan ja miten tuloksia analysoidaan. Mittaustuloksissa ei välttämättä tule ilmi juuri syyt jollekin tulokselle ja se voi johtaa tuloksen väärään tulkintaan. Mittaamisessa olisi tärkeää toimia systemaattisesti ja tasaisin väliajoin, jotta asiakkaiden palautteen anto innokkuus säilyisi ja tulosten analysointi olisi selkeää. Asiakaskokemuksista ja niiden mittaustuloksista olisi tärkeää tiedottaa henkilöstöä, jotta jokainen henkilöstönjäsen olisi tietoinen asiakkaiden kokemista heikommista kosketuspisteistä ja onnistuneista kosketuspisteistä. Tieto tutkimustuloksista auttaisi henkilöstöä kehittämään asiakaskokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 139-144)

Net Promoter Score (NPS) on suosittelu halukkuuden mittari, jossa asiakat arvottavat suositteluhalukkuutensa 1-10 asteikolle. Asteikon vastaukset jaetaan suosittelijoihin (9-10), neutraaleihin (7-8) ja arvostelijoihin (1-6). Yrityksen Net Promoter Score saadaan laskutoimituksella, jossa suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta vähennetään kriitisesti suhtautuvien suhteellinen osuus, kokonaisvastausten määrästä lukuun ottamatta neutraaleita suosittelijoita. Lopullinen NPS-luku voi olla -100-+100 välillä. (Ahvenainen ym., 2017, s. 24).

Asiakastytyväisyysindeksiä voidaan mitata kyselylomakkein asiakkaan asioinnin jälkeen. Asiakastytyväisyysindeksi kertoo kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen palveluihin ja näitä tuloksia voi verrata edellisiin tuloksiin ja myös kilpailijoiden tuloksiin. Asiakastytyväisyysindeksillä voidaan mitata tiettyä asiaa ja mahdollisesti jopa tietyn ajanjakson aikana, tuloksista voidaan saada esille erinlaisia trendejä asiakastytyväisyyden

kehityksessä. Asiakastyytyväisyyttä kuvaavia tutkimustuloksia hyödynnetäänkin usein markkinoinnissa, kun halutaan korostaa yrityksen korkeaa laatua kilpailujoihinsa nähden. (Ahvenainen ym., 2017, s. 26)

Customer Effort Score (CES) – mittarilla voidaan mitata asiakkaan kokemaa vaivannäköä palvelun pareissa. Kyseisen mittari joutaa juurensa vuosia kestäneisiin tutkimuksiin Customer Executice Boardin asiantuntijoiden kesken ja sen tekijöitä olivat Matthew Dixon, Nick Toman, Rick DeLisi. He ovat tutkimuksen pohjalta havainneet että asiakaskokemuksen vaikuttaa isosti asioinnin sujuvuus ja helppous. CES-mittarilla voidaan mitata, kuinka paljon asiakkaalta vaaditaan vaivannäköä asionnin/palvelun parissa. (Ahvenainen ym., 2017, s. 27).

Asiakaskokemuksen mittareita löytyy vielä lisää, mutta pitäisikö kovien tuloksien lisäksi saada tuloksia pehmeistä arvoista ja asiakkaiden tunteista. Miten tämmöistä voisi mitata? Asiakkaan spontaani hymy tai kehu jättää tunnejäljen ja näille asioille olisi hyvä jättää tilaa, vaikka niitä voi olla vaikea mitata. (Ahvenainen ym., 2017, s. 32).

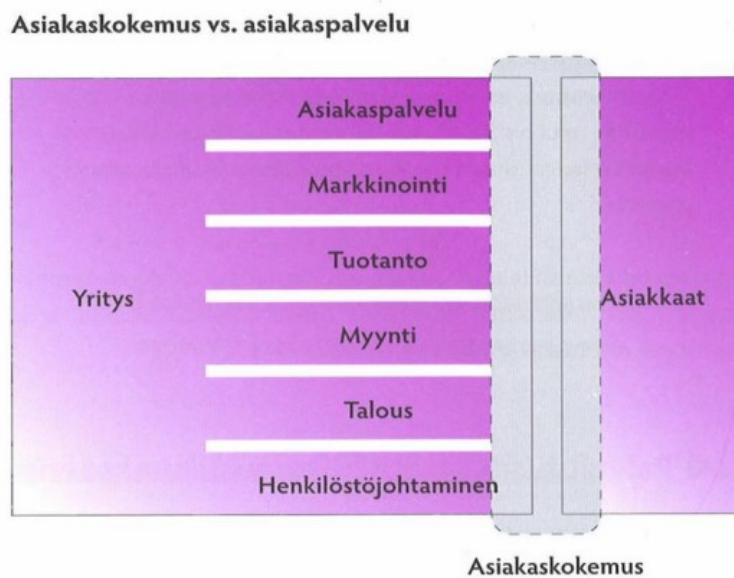
2.8 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus on kova ja konkreettinen väline johtamiseen, jos asiakaskokemus on ymmärretty ja käytetty oikein. Jotta asiakaskokemusta voi johtaa oikein, edellyttää se kirkasta näkemystä käsitteen rakenteesta ja sen ominaispiirteistä. On myös selvitettävä mitä asiakaskokemus on ja mitä se ei ole. Tällaisia asiakaskokemuksen ominaispiirteitä korostuu eri tutkimuskirjallisuudessa, joista vaikuttaa olevan laaja-alainen konsensus tutkijoiden keskuudessa. Niitä ominaisuuksia ovat ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 36).

Miksi sitten asiakaskokemusta kannattaisi johtaa; koska asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkaille tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja sitä kautta lisää yrityksen tuottoja. Miten asiakaskokemus ja asiakaspalvelu eroavat toisistaan, kun ne helposti mielletään samaksi asiaksi? Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen tapahtumasarja, joka koostuu kaikista asiakkaan kosketuspisteistä kyseiseen palveluntuottajaan, lähtien odotuksista ennen itse palvelun käyttöä ja päättyen palvelun käytön jälkeen, minkä jälkeen hän voi käyttää samaa palvelua uudelleen tai lopettaa sen käytön, eli asiakaskokemukseen vaikuttavat laajalti eri tapahtumat ja siellä asiakaspalvelu on yhtenä kosketuspisteenä asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemus on niin laaja kokonaisuus, että sitä täytyy myös johtaa kokonaisvaltaisella ajattelutavalla, jossa otetaan huomioon kaikki yrityksen osa-alueet. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 12-16).

Yrityksen kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. Kuvassa 12. kuvataan sitä mistä asiakaskokemus muodostuu ja mitkä yrityksen toiminnot ovat asiakkaaseen kosketuksissa suoraan tai välillisesti. Asiakaspalvelu ja myynti ovat useissa tilanteissa ne toiminnot, joilla on eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa ja heidän asiakaspalvelunsa laatuun vaikuttavat yrityksen muut toiminnot. Jos esimerkiksi asiakaspalvelijalla on käytössä tarvittavat työkalut ja osaaminen, niin hän voi luoda odotukset ylittäviä kokemuksia, kun taas jos heikoilla työkaluilla asiakaspalvelijan on vaikeampi tuottaa odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Jokaisen yrityksessä työskentelevän olisi tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys, koska joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkailta ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 12-16).

Kuva 12. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 15).



Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole vain yksittäinen hetkellinen projekti vaan se vaatii jatkuvaa ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia.

Asiakaskokemukselle tulisi asettaa tavoite ja asiakaskokemuksen luo koko yritys, joten asiakaskokemus, jota yritys tavoittelee, tulisi määrittellä myös yrityksen strategiassa.

Asiakaskokemuksentavoite tulee kuvata sitä, millaisia kokemuksia yritys pyrkii asiakkailleen luomaan. Asiakaskokemuksen johtaminen alkaa tavoitteen määrittelystä edeten

porrasmaisesti seuraavaan osioon ja päättyy tavoitteen uudelleen määrittelyyn. Kuvassa 13.

näkyvät asiakaskokemuksen johtamisen portaavat ja eri työskentelyvaiheet. (Löytänä &

Kortesus, 2011, ss. 165-179).

Kuva 13. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Korteso, 2011, s. 167).



3 Asiakastytyväisyystutkimus tulosten seuranta ja analysointi Excel-työkalulla

3.1 Asiakastytyväisyystutkimuksen taustat

Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymä teettää asiakastytyväisyyskyselytutkimuksia HSL-liikenteen matkustajille ja siihen vastaa vuosittain noin 60 000 matkustajaa. Tutkimus toteutetaan lyhyellä matkan aikana täytettävällä kyselylomakkeella joukkoliikennevälineessä. Kyselyissä selvitetään linjakohtaisesti asiakastytyväisyyttä ja sen takia kyselyitä tehdään suhteessa tutkittavan linjan matkustaja määrään. Lopulliset tulokset painotetaan linjan matkustajamäärillä. Mittausta tehdään kaikkiin HSL-alueen joukkoliikennepalveluihin. Tutkimusta tehdään bussi-, raitiovaunu, metro- ja lähijunaliikenteeseen talviliikennekaudella elokuusta toukokuuhun, kyseinen aikaväli sisältää kaksi tutkimuskautta. Suomenlinnan lauttaliikenteeseen tehdään kyselytutkimus kesäkuusta elokuuhun, joka on yksi tutkimuskausi. Tutkimustuloksista raportoidaan kolmekertaa vuodessa tutkimuskausien jälkeen. (Helsingin seudun liikenne, n.d.-a). Viimeisen tiedon mukaan HSL:n asiakastytyväisyystutkimuksien tuloksia pyritään tulevaisuudessa raportoimaan useammin asiakastutkimusten digitalisoitumisen myötä. Tämän parannuksen myötä liikennöitsijät voisivat reagoida asiakastytyväisyyden muutoksiin enemmän reaaliajassa, kuin ennen tätä muutosta.

3.2 Taustatietoa Excel-ohjelmiston hyödyntämisestä

Tässä opinnäytetyön osassa käydään läpi Excel-ohjelmiston hyödyntämistä asiakastytyväisyystutkimus tulosten seurantaan ja analysointiin. Excel-ohjelmistossa käytettiin, Pivot-taulukkoja ja niistä luotiin Pivot-kaavioita, jotka visualisoivat tulokset. Opinnäytetyössä esitetyt Pivot-kaaviot, eivät perustu oikeisiin asiakastytyväisyystutkimus tuloksiin, koska kuvissa ei ole käytetty oikeaa dataa. Pivot-kaaviot ja -taulukot tarvitsevat hyvän lähdetaulukon, jotta niissä pystyy esittämään tarpeelliset tiedot. Liikennöitsijä saa Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän tuottamasta aineistosta lähdeaineiston omaan Excelliin käsiteltäväksi. Liikennöitsijä voi halutessaan lisätä myös erilaisia lisätietoja Excelliin, jos jotain tarpeellista taustatietoa ei löydy alkuperäisestä aineistosta. Lähdetaulukoiden muokkaamiseen ja esimerkiksi kahden taulukon tietojen vertailuun tai yhdistämiseen käytettiin Excelin Power query -editoria, jonka avulla taulukoiden muokkaaminen oli nopeaa ja sujuvaa, eikä vaatinut erillisiä Excel-funktioita.

3.3 Pivot-työkalun toiminnot

Esitellään lyhyesti pivot-työkalun toimintoja. Pivot-taulukot ja -kaaviot löytyvät Excel-ohjelmiston työkaluista. Pivot-taulukkoa tai -kaaviota voi käyttää tietojen yhteenvedon, analysointiin, tutkimiseen ja esittämiseen. Pivot-taulukon ja -kaavion lähteenä käytetään Excel-taulukkoa, joka voi sisältää suuren määrän tietoa. Pivot-työkalulla isoa määrää tietoa voidaan suodattaa erilaisilla lähdekaaviosta löytyvillä tiedoilla, esimerkiksi ajanjaksolla tai määrillä. Pivot-taulukoita ja -kaavioita voi lajitella, ryhmitellä, ehdollisesti muotoilla haluamallaan tavalla, jotta tarvittavat tiedot esiintyvät selkeästi. Pivot-taulukot ja -kaaviot ovat dynaamisia ja niitä voidaan muokata myös lähdetaulukosta alkaen ja siten saadaan helposti muutamalla klikkauksella, esimerkiksi uusi sarake/rivi kaikkiin samasta lähteestä luotuihin Pivot-kaavioihin ja -taulukoihin. Pivot-taulukoihin voi lisätä laskennallisia tietoja, kuten välisummaa, loppusummaa tai keskiarvoja. Pivot-taulukoiden toimintaan vaikuttavat lähdetaulukon aineisto ja sen muotoilu joten, lähdetaulukon tietojen ja rivien muotoilujen täytyy olla kunnossa, jotta Pivot-taulukot toimivat moitteettomasti. (Microsoft, n.d.-b).

3.4 Power Query -editori

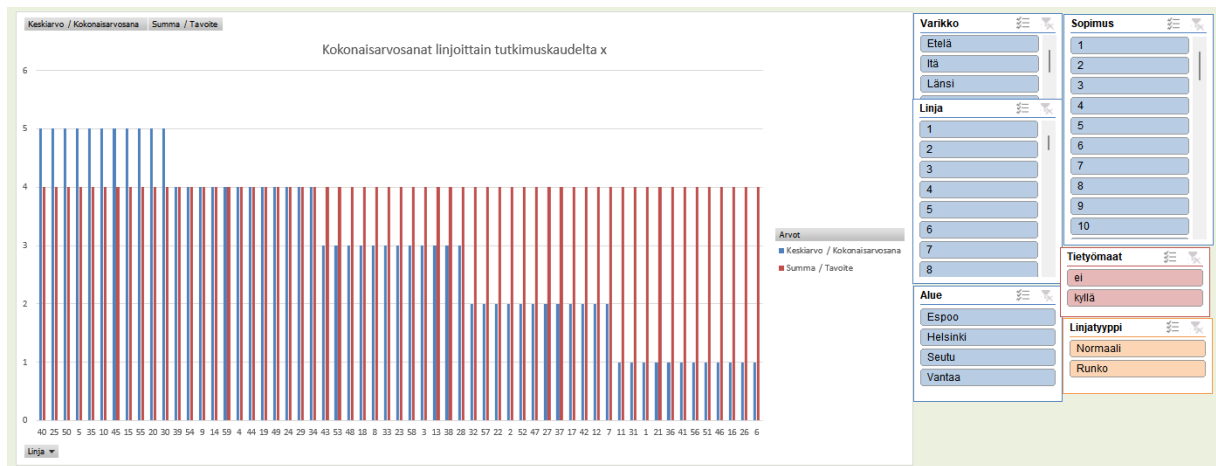
Power Query -editori on Excel-ohjelmistossa toimiva työkalu, jonka avulla voi muodostaa yhteyden ulkoisiin tietoihin tai muihin Excel-työkirjoihin ja sieltä valita tarvittava taulukko tarkasteluun. Taulukoita voi muokata monella tapaa Power Query -editorilla, kuten poistamalla sarakkeita, lisäämällä sarakkeita, yhdistämällä kaksi taulukkoa yhdeksi ja vaikka tekemällä laskutoimituksia eri sarake tietojen välillä. Tämän jälkeen voi ladata taulukon Excel-työkirjaan ja käyttää taulukon / taulukoiden tietoja haluamallaan tavalla. (Microsoft, n.d.-a). Tässä opinnäyetyössä Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän asiakastytyväisyystutkimus Excel-aineistoihin lisättiin toimeksiantajalta lisätietoja Power Query -editorin avulla. Lisätietoja joita lisättiin olivat mm. linjasopimus-, linjatyyppi-, varikko- ja tietyömaatieto.

3.5 Linjakohtaiset kokonaisarvosanat

Liikennöitsijän linjakohtaisia kokonaisarvosanoja tuoreimmalta tutkimuskaudelta on tärkeä seurata, jotta linjakohtaisiin arvosana muutoksiin voidaan puuttua ja niistä ollaan tietoisia. Organisaatio voi asettaa jonkin tavoitearvosanan ja sen voi lisätä myös kaavioon havainnollistamaan tavoitteiden saavuttamista. Pivot-kaavion käyttöä ja luettavuutta helpottaa suodattimien käyttö. Suodattimena voi käyttää mitä vain aihetta, jonka tiedot

löytyvät lähdetaulukosta omalta sarakkeeltaan. Kaaviota, jossa linjakohtaiset kokonaisarvosanat näkyvät on hyvä suodattaa merkityksellisillä tiedoilla, kuten tietyömaat, linjatyyppi, varikko, sopimus, linjanumero ja alue. Suodattimia käyttämällä kaavio toimii dynaamisesti ja muuttuu suodatusten perusteella. Kuvassa 14. näkyy esimerkki pivot-kaaviosta, jossa on kokonaisarvosanat linjoittain tutkimuskaudelta x ja kaavion sisältämät suodattimet oikeassa reunassa.

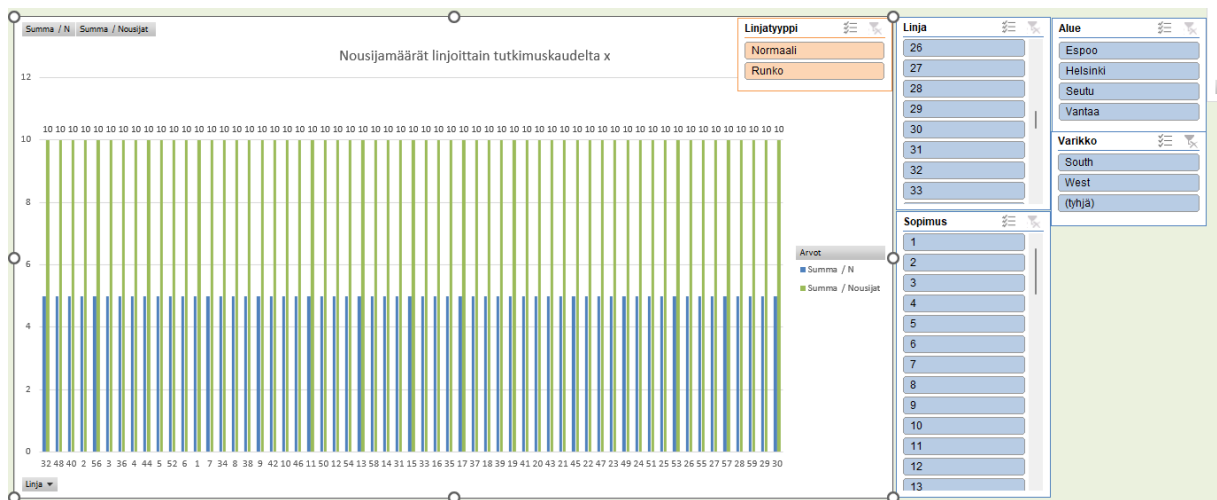
Kuva 14. Pivot-kaavio kokonaisarvosana linjoittain tutkimuskaudelta x.



3.6 Nousijamäärät linjoittain

Nousija määrät linjoittain kertovat myös tärkeää tietoa linjojen käyttäjämäärien kehityksestä. Nousijamääriä linjoittain ja linjakohtaisia kokonaisarvosanoja voi tarkastella rinnakkain, kun käyttää samoja suodattimia molemmissa kaavioissa. Kuvassa 15. näkyy pivot-kaavio linjakohtaisista nousijamääristä tutkimuskaudella x ja oikeassa reunassa suodattimet seuraavista aiheista; linjatyyppi-, alue-, varikko- ja sopimustieto.

Kuva 15. Pivot-kaavio nousija määrät linjoittain tutkimuskaudelta x.



3.7 Matkustuskokemus linjoittain

Matkustuskokemus koostuu koko matkaketjusta ja liikennöitsijän olisi tärkeää seurata ainakin niitä joukkoliikennematkan osa-alueita, joihin he suoraan tai välillisesti liittyvät. Kuvassa 16. näkyy esimerkki Pivot-kaavio matkustuskokemus linjoittain tutkimuskaudella x. Alla olevassa listassa on matkustuskokemuksen osa-alueita, joita linja-autoliikennöitsijän olisi hyvä seurata:

- Kuljettajien palvelu
- Kuljettajien neuvominen
- Kuljettajien ajotapa
- Aikataulussa pysyminen
- Aikataulun soveltuvuus
- Bussien siisteys
- Bussin lämpötilan miellyttävyys
- Bussin äänitason miellyttävyys
- Matkustusmukavuus
- Matkustusväljyys
- Matkan sujuvuus
- Vaihtaminen toiseen
- Järjestys ja turvallisuus.

Edellä mainituista tutkimuskysymyksistä voi tehdä eri teemoilla Pivot-kaavioita, jotta kaavioiden luettavuus pysyy selkeänä. Esimerkiksi kuljettajan palvelu otsikon alla voisi tarkastella seuraavia tutkimuskysymyksiä, kuten kuljettajan palvelu, kuljettajan neuvominen ja kuljettajan ajotapa. Toinen Pivot-kaavio voisi olla otsikoltaan matkan sujuvuus ja se voisi sisältää tutkimuskysymykset kuten; aikataulussa pysyminen, matkustusmukavuus, matkan sujuvuus, aikataulun soveltuvuus, matkustusväljyys ja vaihtaminen toiseen. Pivot-kaaviosta voi tehdä monia variaatioita ja tärkeintä on se, että linja-automatkan eri kosketuspisteet tulevat esitetyiksi ja erityisen hyvin tulisi seurata niitä kosketuspisteitä, joista liikennöitsijä vastaa.

Kuva 16. Pivot-kaavio matkustuskokemus linjoittain tutkimuskaudella x.

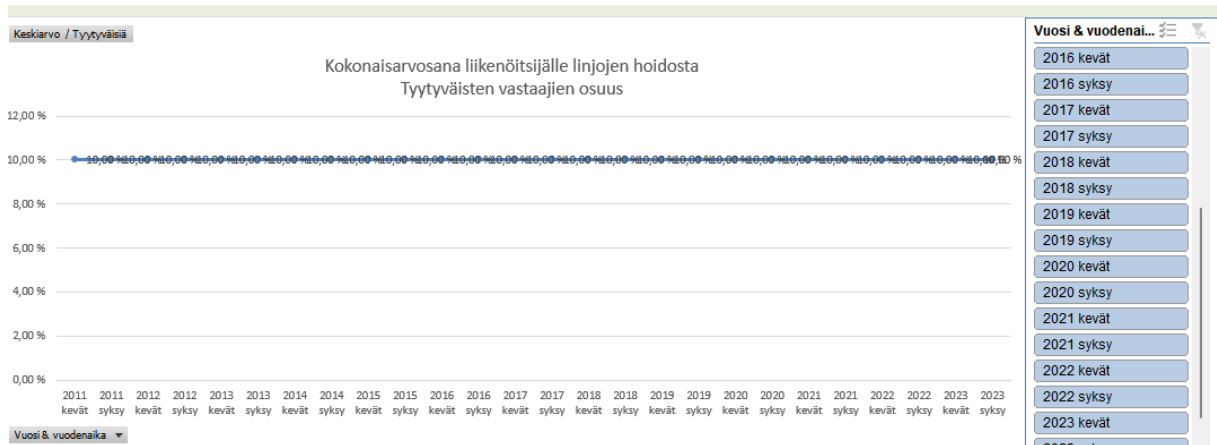


3.8 Kokonaisarvosana liikennöitsijälle linjojen hoidosta tutkimuskausittain

Pivot-kaavio perustuen tyytyväisten asiakkaiden osuuteen, kertoo liikennöitsijälle, miten suuri prosenttiosuus kyselyyn vastanneista on ollut tyytyväisiä esimerkiksi kokonaisarvosanan perusteella. HSL laskee tyytyväisiksi asiakkaiksi 4–5 arvosanan antaneet asiakkaat (Helsingin seudun liikenne, n.d.-b). Tästä aiheesta on hyvä tehdä Pivot-kaavio, joka sisältää menneidenkin tutkimuskausien tyytyväisten vastaajien prosenttiosuuden, koska isoimmat asiakastyytyväisyyden muutokset näkyisivät tästä taulukosta. Taulukosta näkee hyvin liikennöitsijän asiakastyytyväisyyden kehittymisen suunnan isossa mittakaavassa. Tyytyväisten asiakkaiden prosenttiosuus Pivot-kaavion voi suodattaa tutkimuksen

ajankohtatiedon sisältämällä suodattimella, jotta suurta määrää tietoa voi tarkastella tarkemmin ajankohdan perusteella. Kuvassa 17. näkyy esimerkki Pivot-kaavio kokonaisarvosana liikennöitsijälle linjojen hoidosta ja tyytyväisten vastaajien prosenttiosuus tutkimuskausittain x-x ja oikeassa reunassa suodatin aiheesta vuosi ja vuodenaika.

Kuva 17. Pivot-kaavio kokonaisarvosana liikennöitsijälle linjojen hoidosta ja tyytyväisten vastaajien prosenttiosuus tutkimuskausittain x-x.



3.9 Liikennöitsijän liikennöimien linjojen yhteenlaskettu matkustaja määrä.

Liikennöitsijä voi seurata rinnakkain tyytyväisten asiakkaiden prosenttiosuutta liikennöimillään linjoilla tutkimuskausittain ja liikennöitsijän liikennöimien linjojen matkustaja määriä tutkimuskausittain. Pivot-kaavion sisältö olisi yhteenlasketut matkustajamäärät tutkimuskausittain ja tutkimuskausien ajankohdista voisi tehdä suodattimen, jotta kaaviota olisi helppo selailla. Liikennöitsijän liikennöimien linjojen matkustaja määrä kehitys ei kerro koko totuutta matkustaja määrä kehityksestä, koska liikennöitsijän liikennöimien linjojen määrä voi vaihdella tutkimuskausittain, lisäksi kaluston koko ja vuorotiheydet vaikuttavat matkustajamäärään. Kyseinen kaavio kuitenkin antaa suuntaa antavaa tietoa matkustajamäärien kehityksestä tutkimuskausittain. Kuvassa 18. Näkyy Pivot-kaavio liikennöitsijän liikennöimien linjojen matkustaja määrän kehitys tutkimuskausilta x-x ja oikeassa reunassa suodatin aiheesta vuosi ja vuodenaika.

Kuva 18. Pivot-kaavio liikennöitsijän linjojen matkustaja määrän kehitys tutkimuskausilla x-x.



3.10 Yleisarvosana HSL:n joukkoliikenteelle

Yleisarvosana koko Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän joukkoliikenteelle ja tyytyväisten asiakkaiden prosenttiosuus vastaajista antaa taustatietoa liikennöitsijälle yleisestä tyytyväisyyden tasosta kyseisellä joukkoliikennealueella. Tästä aiheesta olisi myös hyvä tehdä pivot-kaavio tutkimuskausittain, jotta liikennöitsijä voi verrata liikennöimiensä linjojen tuloksia yleiseen tyytyväisyyteen HSL:n joukkoliikenteessä.

3.11 Muutokset edelliseen tutkimuskauteen tai edelliseen vuoteen verrattuna.

Muutoksien huomaaminen on tärkeää asiakastyytyväisyystutkimuksien tuloksia analysoidessa. Pidemmän aikavälin muutoksia voi verrata tyytyväisten vastaajien prosenttiosuuksien suuruudella, mutta lyhyemmän aikavälin muutoksia tulisi seurata tarkemmin tutkimuskysymys kerrallaan. Liikennöitsijän olisi erityisen tärkeää seurata tuloksien muutoksia seuraavista tutkimuskysymyksissä:

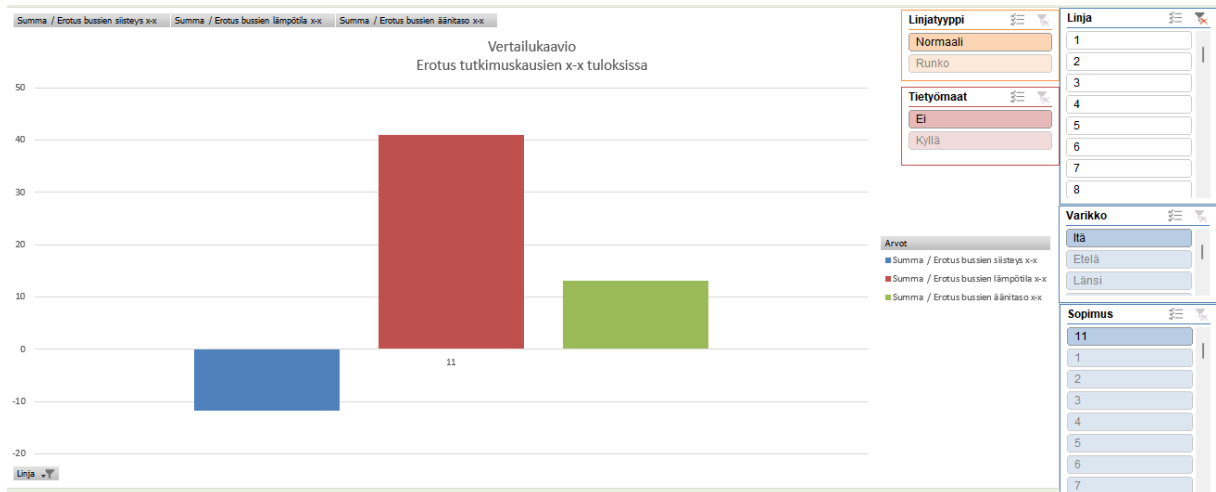
- Kuljettajien palvelu
- Kuljettajien neuvominen
- Kuljettajien ajotapa
- Aikataulussa pysyminen
- Bussien siisteys
- Bussin lämpötilan miellyttävyys

- Bussin äänitason miellyttävyys
- Matkustusmukavuus
- Järjestys ja turvallisuus
- Matkustusväljyys
- Vaihtaminen toiseen
- Matkan sujuvuus.

Edellä mainituista tutkimuskysymyksistä voi tehdä Pivot-kaavion teemoittain verraten tuloksia edelliseen tutkimuskauteen tai johonkin toiseen tutkimuskauteen. Vertailutaulukon luominen onnistuu kätevästi Excelin Power Query -editorilla, jolla voi käsitellä useita taulukoita myös ulkoisista tietolähteistä ja luoda niistä yhdistettyjä uusia taulukoita. Vertailutaulukosta voi luoda Pivot-kaavion, jotta erot tulevat visuaalisesti hyvin ilmi. Kaavion teksteissä / otsikossa on tärkeä tuoda ilmi, mitä tutkimuskausia on vertailtu keskenään. Vertailukaavion suodattimina voi käyttää esimerkiksi linjaa, linjatyyppiä, sopimusta, tietyömaata tai varikkoa. Kuvassa 19. näkyy vertailukaavion esimerkkisisältö. Kuvassa 20. Pivot-kaaviossa on esimerkki vertailukaavio, jossa vertaillaan edelliskauden tuloksiin tutkimuskysymyksiä tuloksiin linjoittain.

Kuva 19. Pivot-kaavion esimerkki sisältö vertailtaessa tutkimuskausien tuloksia.

Kuva 20. Pivot-kaavio tulosmuutokset tutkimuskausien x-x välillä linjoittain.



3.12 Kaikkien linjojen yhteenlasketut keskiarvotulokset tutkimuskysymyksittäin.

Kokonaiskuvan hahmottaminen ja asiakastyytyväisyyden historian tunteminen on tärkeää, kun pyritään kehittämään asiakastyytyvyyttä. Tätä varten on hyvä luoda taulukko, josta löytyy tutkimuskysymyksittäin ja tutkimuskausittain kaikkien linjojen yhteenlasketut keskiarvotulokset. Tutkimuskysymys kerrallaan voi analysoida linja-auton matkustuksen kosketuspisteitä ja asiakastyytyväisyyden kehittymistä jokaiselta matkanosa-alueelta erikseen pitkältikin aikaväliltä.

3.13 Linjakohtaiset tulokset pitkältä aikaväliltä

Kaikkien liikennöitsijän linjojen yhteenlaskettujen keskimääräisten arvojen seuraaminen on tärkeää hahmottaakseen kokonaiskuvan, mutta linjakohtaiset arvosanat jokaiselta tutkimuskaudelta kertovat tarkemmin linjakohtaisten arvosanojen kehittymisestä ja linjoja käyttävien asiakkaiden asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyystutkimusaineistoon voi luoda lähdetaulukon, joka sisältää pitkänkin ajan tuloksia linjoittain. Lähdetaulukosta tulee erittäin pitkä ja laaja, sen takia siitä kannattaa tehdä pivot-tilaus ja -kaavio, joka sisältää suodattimet ajanjaksotiedolla. Ajanjaksotiedolla suodattamalla voi dynaamisesti liikkua suurenkin aineiston pienissä yksityiskohdissa ja pivot-kaavion dynaamisuuksien vuoksi tarkasteltavia tutkimuskysymyksiä voi vaihdella helposti. Linjoilla saattaa keskenään olla suuriakin eroja ja sen takia linjoja täytyisi seurata myös tarkasti yksitellen.

Tutkimuskysymysten arvosanat kertovat yksittäisten linjojen palvelupolun kosketuspisteiden

tilanteesta tutkitulta tutkimuskaudelta. Tutkimuskysymykset voivat johdatella asiakaskokemuksen kehittämisen suuntaa.

3.14 Tutkimuskysymyksiä tunnusluvut tutkimuskausittain

Asiakastyytyväisyystutkimuksista olisi tärkeää ottaa ylös tilastollisia tunnuslukuja tutkimuskysymyksittäin. Valitut tutkimuskysymykset, joista tulisi katsoa tilastollisia tunnuslukuja tulisi valita sen perusteella, mitkä vaikuttavat laajasti asiakkaiden matkustuskokemukseen linja-autoliikenteessä. Kuvassa 21. Näkyy esimerkki listaus seurattavista tutkimuskysymyksistä ja mitä tunnuslukuja niistä voisi katsoa saadakseen kattavan kuvan asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista.

Seuraavia tunnuslukuja olisi suositeltavaa seurata tutkimuskysymyksittäin:

- Keskiarvo
- Mediaani
- Moodi
- Korkein arvo
- Pienin arvo
- Vaihteluvälin pituus.

Kuva 21. Tunnuslukutaulukko tutkimuskysymyksittäin.

Tutkimuskysymys ja tunnusluku	Mediaani	Keskiarvo	Moodi	Max	Min	Vaihteluvälinpituus
Kokonaisarvosana						
Yleisarvosana						
Järjestelmä-arvosana						
Liikennöitsijä-arvosana						
Informaation saatavuus						
Odottaminen pysäkillä / laiturilla						
Järjestys ja turvallisuus Ka						
Vaihtaminen toiseen						
Matkan sujuvuus						
Aikataulun soveltuvuus						
Matkustusväljyys						
Matkustusmukavuus						
Bussissa on miellyttävä äänitaso						
Bussissa on miellyttävä lämpötila						
Bussien / vaunujen siisteys						
Aikataulussa pysyminen						
Kuljettajien ajotapa						
Kuljettajien neuvominen						
Kuljettajien / henkilökunnan palvelu						

4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

4.1 Vastuualueiden rajapinnat

Vastuualueiden rajapinnat pääpiirteittäin ovat seuraavat Nobina Oy:n bussiliikenteessä Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän alueella. Nobina Oy liikennöi kilpailutuksessa valikoituja linjoja yrityksen omilla busseillaan ja omalla henkilöstöllään. Toimien yhteistyössä joukkoliikenteen tilaajan HSL:n kanssa. Helsingin seudun liikenne on kuntayhtymä, jonka jäsenkuntia ovat Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kerava, Sipoo, Tuusula, Kirkkonummi ja Siuntio. (Helsingin seudun liikenne, n.d.-c).

Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymä kuvaa tehtäviään seuraavasti:

- ” Vastaamme Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelman laatimisesta (HLJ).
- Suunnittelemme ja järjestämme toimialueemme joukkoliikenteen ja edistämme sen toimintaedellytyksiä.
- Hankimme bussi-, raitiovaunu-, metro-, lautta- ja lähijunaliikenteen palvelut.
- Hyväksymme joukkoliikenteen taksa- ja lippujärjestelmän sekä lippujen hinnat.
- Vastaamme joukkoliikenteen markkinoinnista ja matkustajainformaatiosta.
- Järjestämme lippujen myynnin ja vastaamme matkalippujen tarkastuksesta.

Hankimme joukkoliikennepalvelut jäsenkuntiemme alueella. Tilaamme liikennettä yhteistyökumppaneiltamme, joista suurimpia ovat Pääkaupunkiseudun kaupunkiliikenne, VR, Helsingin Bussiliikenne, Nobina Finland Oy ja Pohjolan Liikenne Ab.” (Helsingin seudun liikenne, n.d.-c).

Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän joukkoliikennepalvelut tarjoavat HSL, mutta liikennettä liikennöi eri yhteistyökumppanit ja tämä rajapinta ei välttämättä näy kyseisen alueen joukkoliikenteen matkustajalle. Asiakas voi antaa palautetta Helsingin seudun liikenteelle tai liikennöitsijälle, kuitenkin palaute pyritään keräämään yhteen palveluun eli tässä tapauksessa HSL:n asiakaspalautejärjestelmään. (Nobina Finland Oy, n.d.).

HSL teettää ja tuottaa erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä ja -tutkimuksia. Niiden avulla he pyrkivät kehittämään Helsingin seudun liikennettä ja liikennejärjestelmää. Nykyään tutkimuksen ovat siirtyneet digitaalisiin tutkimusalustoihin, mikä mahdollistaa erilaisten

tilanteiden selvittämisen ja tutkimustulosten reaaliaikaisen seuraamisen ja sitä kautta nopeamman reagoinnin kuin paperi tutkimusalustalla. (Helsingin seudun liikenne, n.d.-d).

4.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen perustuen asiakastyytyväisyystutkimuksiin

Tärkeää on tiedostaa mitä tietoja asiakastyytyväisyystutkimus antaa ja mitä tietoja jää saamatta. Asiakastyytyväisyystutkimuksien tulokset ovat suuren massan keskimääräisiä tuloksia, eikä niistä saa yksittäisen ihmisen matkustuskokemusta vaan ison otannan keskimääräisen matkustuskokemuksen tuloksen. Tasaisin väliajoin teetetty asiakastyytyväisyystutkimus luo pohjan muutosten seuraamiselle ja mahdollisuuden reagoida muutoksiin. Asiakastyytyväisyystutkimustulosten raportoinnin nopeus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tuloksiin voi reagoida vai ovatko tulokset jo vanhentunutta tietoa, koska tilanne on jo ehtinyt muuttua toisenlaiseksi.

Ennen kuin asiakaskokemusta lähdetään kehittämään, on tärkeää asettaa asiakaskokemuksentavoite. Sen jälkeen tulisi suunnitella toimenpiteet, joilla asetettuja tavoitteita kohti mennään koko organisaation voimin. Tähän vaaditaan organisoimista ja henkilöstön koulutusta asiaan liittyen. Kun toteutusvaiheeseen on päästy, tuloksia tulisi mitata ja analysoida. Asiakaskokemuksen johtaminen ei pääty koskaan, vaan jatkuu tavoitteen uudelleen määrittämisellä. Luvussa 2.8. käsiteltiin kyseistä aihetta.

Asiakastutkimusaineistojen ylläpitämiseen ja asiakastyytyväisyydestä tiedottamiseen organisaation sisällä voisi olla järkevää nimetä vastuuhenkilö tai useampi henkilö. Vastuuhenkilö voisi asiakastyytyväisyystutkimuksien tulosten ylläpidon ja analysoimisen lisäksi tehdä asiaan liittyviä lisätutkimuksia. Lisätutkimuksia voisi olla esimerkiksi koeajot linja-autolla asiakkaana ja syvähaastattelut asiakkaille.

Linja-autoliikenteen asiakastyytyväisyystutkimuksien tulokset julkaistaan tulevaisuudessa useammin kuin kaksi kertaa vuodessa, joka mahdollistaa liikennöitsijälle nopeamman reagoinnin tilanteisiin, jotka ilmenevät asiakastyytyväisyystutkimustuloksista. Liikennöitsijä organisaation tulisi miettiä, mikä olisi heille realistinen ja tarpeellinen aikaväli, jolloin tulosaineistot kerättäisiin analysointia varten organisaation omaan Exceliin. Nykyistä tiheämmällä aikavälillä asiakastyytyväisyystutkimustulosten seuraaminen vaatii enemmän resursseja, joten tarvittaessa tiheämmin seurattava tutkimusaineisto voisi olla myös enemmän rajattua, kuin puolen vuoden välein käsiteltävä laaja tutkimusaineisto.

Asiakastyytyväisyystutkimustulosten tarkempi seuranta ja linjakohtaisten tulosten vertaaminen edelliseen tutkimuskauteen olisi suositeltavaa. Linjakohtaisten tuloksien isot muutokset ja syyt niiden takana olisi tärkeä pyrkiä selvittämään, oli muutos sitten heikompi tulos tai parempi tulos, koska molemmat ovat tärkeitä tietoja asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi. Henkilöstön tiedottaminen linjakohtaisista asiakastyytyväisyyden muutoksista olisi tärkeää, jotta hyvät muutokset saataisiin jatkumaan ja mahdollisiin heikennyksiin puututtaisiin.

Olisi hyvä, mikäli asiakastyytyväisyysaineistoon voisi lisätä ajantasaista matkustaja määrä tietoa tai keskimääräistä kapasiteetin käyttöastetietoa. Käyttöastetietoa voisi hyödyntää asiakastyytyväisyysaineistossa, koska istumapaikkojen riittävyys voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tällä hetkellä asiakastyytyväisyystutkimus aineistosta ei saa suoraan tietoa minkälaisella käyttöasteella kyseistä linja-autolinjaa käytetään, koska matkustajamäärä tiedon lisäksi tarvittaisiin kalustontyyppi tietoa ja vuorovälien tietoja.

4.3 Jatkotutkimukset

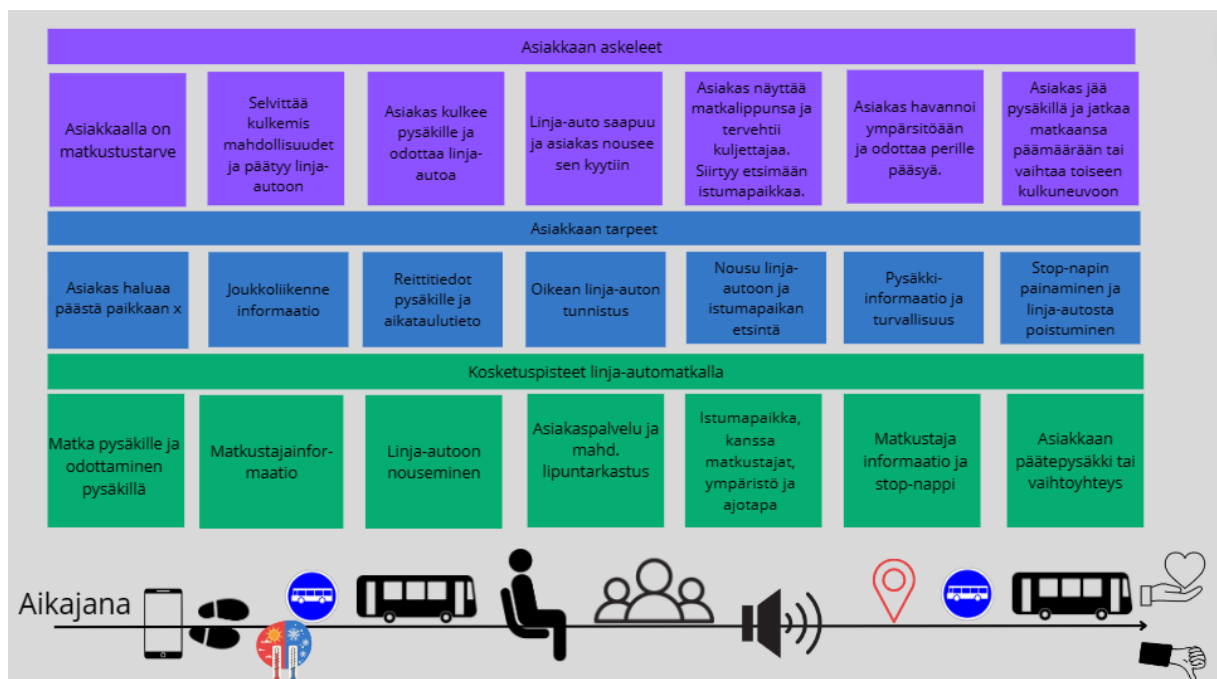
Jatkotutkimukseksi ehdotetaan kyselytutkimuksen teettämistä liikennöitsijän omille linja-autokuljettajilleen. Kyselyn koon voisi mitoittaa organisaation resurssien mukaan. Asiakastyytyväisyystutkimuskyselystä voisi ottaa mallia ja liikennöitsijä voisi suorittaa saman aiheisista tutkimuskysymyksistä kyselyn organisaationsa omille linja-autokuljettajilleen. Kyselytutkimus kuljettajille voisi antaa lisää taustatietoa asiakastyytyväisyystutkimustulosten takaa, jos syyt tuloksiin ovat epäselviä. Samassa kyselyssä voisi selvittää, onko heillä käytössään tarpeelliset työkalut, joita tarvitaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Usein myös asiakasrajapinnassa työskentelevillä organisaation omilla työntekijöillä on laaja tietämys palveluiden haasteiden yksityiskohdista ja tätä tietoa kannattaisi hyödyntää heikompien matkan osien kehittämiseen. Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä voi myös pyytää havaintoja, jos asiakastyytyväisyystutkimuksessa jollakin linja-autolinjalla on tullut tuloksiin muutoksia ja syyt tulosmuutoksiin eivät ole tiedossa.

4.4 Palvelumuotoilu

Asiakaskokemustavoite olisi tärkeää asettaa ja tavoitteisiin pääsemiseksi voisi tehdä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilua tehdessä on tärkeää keskittyä niihin joukkoliikennematkan kosketuspisteisiin, joihin liikennöitsijä voi itse vaikuttaa. Taustatyönä palvelumuotoilulle olisi hyvä tehdä joko syvähaastatteluja asiakkaille tai henkilökunnan omia

testiajoja asiakkaana, jotta heikommat kosketuspisteet liikennöitsijän ja asiakkaan välillä selviäisivät. Yksi vaihtoehto on tehdä palvelumuotoilua perustuen asiakastytyväisyystutkimuksien tuloksiin ja etsiä sieltä kehitettävät kosketuspisteet. Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän teettämästä asiakastytyväisyystutkimuksesta voi selvittää myös eri asiakassegmenttejä, joita voisi käyttää palvelumuotoilussa. Kuvassa 22. on esimerkki palvelupolusta linja-autoliikenteessä. Kyseisessä esimerkkipalvelupolussa on eroteltu asiakkaan tarpeet, asiakkaan askeleet, kosketuspisteet linja-automatkalla ja aikajana, jolla kuvataan matkan etenemisen vaiheita.

Kuva 22. Esimerkki palvelupolusta linja-autoliikenteessä. Palvelupolku kuvaan otettu mallia (Innanen, 2018).



4.5 Tuloksien rajaus

Opinnäytetyön tuloksissa käydään läpi Nobina Oy:n vain Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän alueella liikennöimiä linjoja. Asiakaskokemuksen nykytilanteessa kuvataan vain asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia, eikä analysoida muita asiakaskokemuksen mittareita, joita HSL mittaa. Asiakastytyväisyystutkimuksessa tulokset ovat 1–5 arvosana asteikolla, mutta tuloksia ei esitetä tarkkoina arvoina vaan yleisesti ja sanallisesti Toimeksiantajan toiveesta. Tuloksissa tyytyväisiksi asiakkaiksi lasketaan 4–5 arvosanan antaneet asiakkaat. (Helsingin seudun liikenne, 2020).

4.6 Asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia

Nobina Oy:n Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän alueella liikennöimillään linja-autolinjoilla asiakastyytyväisyys oli korkealla tasolla. Asiakastyytyväisyys on nousut vuodesta 2011 lähtien. Parhaimpiin tyytyväisyysprosentteihin on päästy vuonna 2020, jonka jälkeen tyytyväisten asiakkaiden prosenttiosuus on pysynyt lähellä 88 %. Matkustaja määrät ovat kasvaneet myös vuodesta 2011 lähtien, mutta kasvu ei ole ollut aina yhtä suoraviivaista, kuin asiakastyytyväisyyden kasvu on ollut. Matkustaja määrän huippuvuotena 2019 asiakastyytyväisyys oli selkeästi alhaisempi prosenttiosuus kuin nyt viimeisen kolmen vuoden aikana, jotka ovat olleet asiakastyytyväisyyden parhaimpia tuloksia tähän mennessä.

Kaikkien linjojen yhteenlasketut keskimääräiset asiakastyytyväisyyden arvosanat kertovat seuraavaa. Informaation saatavuus on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaikka sitä ei ole enää tutkittu vuonna 2023. Pysäkillä odottamisen arvosana parani hieman kymmenen vuoden aikana, mutta vuoden 2021 jälkeen sitä osa-alueetta ei ole arvioitu. Järjestys ja turvallisuus ovat saaneet hyviä arvosanoja vuodesta 2011 lähtien, samoin aikataulujen soveltuvuus on ollut hyvällä tasolla, mutta vuoden 2017 jälkeen sitä ei ole enää tutkittu.

Kulkuneuvosta toiseen vaihtamisen arvosanat olivat kehittyneet ja ovat olleet jo monta vuotta 4 arvosanan paremmalla puolella. Matkan koetun sujuvuuden arvosanojen kehitys oli samankaltaista. Nämä tutkimuksen osa-alueet ovat linkitettyjä toisiinsa varsinkin, jos matkaketjuun kuuluu kulkuneuvon vaihdos kesken matkan. Kulkuneuvon vaihdoksen epäonnistuminen/onnistuminen voi aiheuttaa koettua matkan sujuvuuden laskua/nousua.

Aikataulun soveltuvuus on ollut hyvällä tasolla, mutta tuloksia vuoden 2017 jälkeen ei ollut saatavilla. Aikataulussa pysyminen oli kehittynyt vuosien aikana, mutta siinä olisi parannettavaa, jotta päästäisiin kaikilla linjoilla 4 arvosanaan. Aikataulussa pysymisessä kaikkien linjojen keskimääräinen arvosana on ollut parhain tutkimuskaudella keväällä 2021.

Matkustusmukavuus on ollut hyvällä tasolla ja kehittynyt vuodesta 2011, kuitenkin tuloksia tältä tutkimuskysymykseltä ei ollut enää saatavilla 2017 syksyn jälkeen. Matkustusväljyys on ollut erittäin hyvällä tasolla 2011–2017 syksyyn asti, jonka jälkeen kyseisestä tutkimuskysymyksestä ei ollut tietoa saatavilla. Matkustusmukavuuteen liittyy olennaisesti bussien siisteys taso ja se on ollut hyvällä tasolla. Lähivuosina se on pysynyt 4 arvosanan paremmalla puolella. Äänen miellyttävää tasoa ja miellyttävää lämpötilaa on alettu tutkia vuodesta 2021 alkaen. Miellyttävän lämpötilan arvosanat ovat pyörineet arvosana neljän

paremmalla puolella vuoteen 2023 kevääseen asti ja pieni pudotus oli tullut syksyn 2023 tuloksiin. Miellyttävä äänen taso oli saanut arvosanoja 4 arvosanan molemmin puolin. Matkustusmukavuuteen vaikuttaa myös kuljettajien ajotavat ja siinä olisi arvosanojen perusteella vähän parannettavaa, jotta päästäisiin 4 arvosanan paremmalle puolelle.

Henkilökunnan palvelu on yksi kosketuspiste asiakkaan ja bussiliikennöitsijän välillä. Henkilökunnan palvelun keskimääräiset arvosanat ovat liikkuneet 4 arvosanan molemmin puolin. Kuljettajien neuvominenkin liittyy olennaisesti tähän samaan kategoriaan ja siinä arvosanat eivät olleet vielä ihan ylittäneet neljä arvosanaa.

4.7 Asiakastyytyväisyystutkimusaineiston haasteet

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa oli paljon hyviä puolia, jotka auttavat kehittämään - ja johtamaan asiakaskokemusta. Tutkimuksissa on usein myös omat haasteet ja ne oli myös tässä tutkimuksessa tärkeää ottaa huomioon.

Asiakastyytyväisyystutkimusten yhtenä haasteena oli joidenkin tutkimuskysymyksien lopetus. Tutkimuskysymyksiä, kuten matkustusväljyys, matkustusmukavuus ja aikataulun soveltuvuus ei ole kysytty enää vuoden 2017 jälkeen. Asiakkaiden kokema matkustusväljyys ei kuitenkaan ole absoluuttinen totuus istumapaikkojen riittävydestä ja sen takia se voi olla haastava tutkimuskysymys. Ihmiset voivat hyvin yksilöllisesti kokea oman tilan tarpeen, mutta keskiarvo kuitenkin kertoo suuren massan arvion linja-autolinjan istumapaikkojen riittävydestä, mikä olisi liikennöitsijän hyvä tietää silloin, kun asiakastyytyväisyyttä pyritään kehittämään. Pysäkillä odottamista ei ole enää kysytty vuoden 2021 jälkeen. Pysäkkien olosuhteita olisi kuitenkin hyvä mitata esimerkiksi kysymällä pysäkin melutasosta, siisteydestä ja kunnossapidosta. Informaation saatavuudesta ei ollut jokaiselta tutkimuskaudelta tuloksia.

Matkustusväljyyden vaikutuksia on kuitenkin otettu mukaan asiakastyytyväisyystutkimuksessa niin, että kyselyiden kerääjä arvioi joukkoliikennevälineen täyttöasteen kyselyä tehdessään. Tämä täyttöaste tieto, oli kuitenkin mielestäni aika haastavasti hyödynnettävissä asiakastyytyväisyystutkimus aineistoa kerätessä, koska täyttöaste tulokset kertoivat vain asiakastyytyväisyydestä eri täyttöasteisilla joukkoliikennevälineillä, eikä esimerkiksi kyseisen linjan keskimääräistä täyttöastetta tutkimuskaudelta. Keskimääräinen täyttöasteen arvosana voisi viestiä esimerkiksi liikennöitsijälle kaluston kapasiteetin riittävydestä tai riittämättömyydestä.

Taulukoinnin yhteydessä tuli ilmi satunnaisia virheitä linjojen liikennöitsijätiedoissa. Tämä vaikeutti mm. Power Query -editorin käyttöä, jonka avulla lisättiin asiakastytyväisyysaineistoon sopimustietoja linjoittain. Power Query -editoria käytettäessä lähdeaineistotaulukko käsiteltiin sellaiseksi, että siitä pystyi tuottamaan hyvin kaavioita. Power Query -editorilla rajattiin mm. taulukkoon näkymään vain toimeksiantajan liikennöimät linjat ja jos linja oli virheellisesti merkitty toiselle liikennöitsijälle, jäi kyseisen linjan tiedot pois loppuaineistosta.

Viimeisenä haasteena todetaan, että asiakastytyväisyystutkimuksen niin sanottu positiivinen ongelma oli, että tietoa oli todella paljon ja laajasti. Minkä takia täytyi miettiä tarkoin, mitkä tiedot ovat liikennöitsijälle oleellisimpia asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta ja mitkä tiedot eivät ole välttämättömiä. Tiedon suuri määrä ja koko aiheuttaa sen, että aineistojen käsittely ja analysointi vie paljon aikaa. Aineiston laajuuden takia tässä opinnäytetyössä rajattiin ulos asiakassegmentoinnit ja muut erinäiset taustatekijät, joilla asiakastytyväisyysprosenttia olisi pystynyt suodattamaan. Asiakassegmenttitietoa olisi tarpeellista hyödyntää palvelumuotoilua tehdessä.

4.8 Asiakastytyväisyystutkimusten seurannan hyödyt

Asiakastytyväisyystutkimuksen seurannan hyödyt voivat parhaimmillaan olla lisääntynyt asiakkaiden määrä, koska tyytyväiset asiakkaat ja hyvät kokemukset aiheuttavat hyvän kierteen, jossa palvelua käytetään usein ja sitä suositellaan muillekin.

Asiakastytyväisyystutkimus on laaja ja kertoo linjakohtaisia tuloksia eri kosketuspisteistä joukkoliikennematkalta. Eri tutkimuskysymykset antavat tietoa liikennöitsijälle linjojen tilanteesta asiakkaiden näkökulmasta. Vastaukset ovat kuitenkin tilastollisia, joten syvähaastatteluihin verraten niistä ei välttämättä saa kaikkea tietoa, mitä voisi tarvita ymmärtääkseen arvosanojen takana olevat tekijät ja syyt. Tilastollisia arvoja kuitenkin säännöllisesti seurattaessa, voi muutokset huomata ja tuloksiin pystytään reagoimaan. Tekijöitä ja syytä esimerkiksi laskevien arvosanojen takaa voi lähteä selvittämään ja kääntää arvosanat nousuun, kun syy arvosana muutosten taustalta selviää ja siihen löydetään sopiva ratkaisu. Kuitenkaan pelkkä tulosten seuraaminen ei riitä, vaan tuloksiin täytyy reagoida, jotta asiakaskokemus kehittyisi haluttuun suuntaan ja asiakastytyväisyystutkimusten seurannasta saavutetaan hyötyjä.

4.9 Liikennöitsijän vaikutuksen mahdollisuudet

Mitkä ovat linja-autoliikennöitsijän vaikutusmahdollisuudet asiakastyytyvyyteen, kun Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymä suunnittelee linja-autolinjat, liikennöntaika-aulut, reitit, vaihtoyhteydet ja vastaa matkalippujen hinnoittelusta ja myynnistä. Tarkemmat tiedot vastuualueista on kuvattu luvussa 4.2.

Liikennöitsijä voi suoraan vaikuttaa kuljettajien asiakaspalvelutasoon, ajotapoihin, kaluston kuntoon, siisteyteen ja lämpötiloihin. Liikennöitsijä ei voi vaikuttaa suoraan seuraaviin asioihin, kuten matkustajiin (joilla on matkalippu), matkustajien käytökseen (paitsi häiriökäyttäytymiseen), äänen tasoihin (paitsi kalustoon liittyviin ääniin), tietyömaihin, kalustokapasiteettiin, vuoroväleihin, linjojen aikatauluihin ja linjojen reitteihin. On myös asioita, joihin liikennöitsijä voi yrittää vaikuttaa välillisesti, vaikka asia ei olisi heidän vastuualueellaan. Toimimalla tiiviissä yhteistyössä muiden yhteistyötoimijoiden kanssa voi välillisiä vaikutuksia tulla myös asiakasrajapintaan. Esimerkiksi linja-auton kuljettaja voi ilmoittaa pysäkin epäsiisteydestä tai vaikka tietyömaan suurista vaikutuksista matkustusaikatauluihin ja tiedottamalla oikeaa yhteistyötahoa epäkohtiin voi tulla muutos, joka näkyy asiakasrajapintaan asti.

4.10 Asiakastyytyvyytutkimusten tuloksien hyödyntäminen

Liikennöitsijä voi hyödyntää asiakastyytyvyytutkimusten tuloksia monella tapaa. Monipuolisten tutkimuskysymysten ansiosta linja-automatkan eri kosketuspisteiden kehittämiseen on hyvät taustatiedot saatavilla ja niiden avulla asiakaskokemusta voi alkaa kehittää organisaation omia tavoitteita kohti. Huomioitavaa on eri osapuolien vastuut ja rajapinnat, eli liikennöitsijän olisi tärkeintä keskittyä niihin asiakaskokemuksen osa-alueisiin, joihin he voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti. Liikennöitsijä voi suoraan vaikuttaa omien kuljettajien toimintaan ja heille tarvittavien työkalujen antamiseen. Tarvittavia työkaluja linja-autoliikenteessä asiakastyytyvyyden kannalta ovat esimerkiksi henkilökunnan koulutus, tiedottaminen ja laadukas joukkoliikennekulkuneuvo. Liikennöitsijä voi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen välillisesti esimerkiksi työskentelemällä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, jotka vaikuttavat kyseiseen joukkoliikenneympäristöön.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemusta voi kehittää linja-autoliikenteessä ja voiko toimeksiantaja hyödyntää asiakastytyväisyystutkimuksien tuloksia asiakaskokemuksen johtamiseen. Opinnäytetyön aihe muovautui toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajan linja-autolinjoihin, joita liikennöidään Suomessa Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän alueella.

Osana opinnäytetyötä kehitettiin Excel-työkalulla Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän tuottaman asiakastytyväisyystutkimusaineiston käsittelyprosessia, jotta tutkimustulosten seuraaminen ja analysointi olisi linja-autoliikennöitsijälle helpompaa ja vähemmän aikaa vievää. HSL:n tuottama asiakastytyväisyystutkimusten aineisto oli erittäin laaja ja tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään tärkeimmät tulokset, jonka pohjalta liikennöitsijä voisi asiakastytyväisyyttä kehittää ja johtaa. Excel-ohjelmistossa hyödyllisiksi ja helpottaviksi työkaluiksi havaittiin Pivot-taulukot ja -kaaviot niiden dynaamisuuden takia, sekä Power Query -editorin, jonka avulla taulukoiden yhdistäminen ja muokkaaminen onnistui sujuvasti.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin asiakaskokemuksen kirjallisuutta. Kirjallisuus loi pohjan, jonka perusteella tehtiin kehitysideoita ja uusia toimintatapaehdotuksia, jotta asiakaskokemusta voisi kehittää tulevaisuudessa. Asiakastytyväisyystutkimustulokset kertoivat vain tilastollisia tuloksia matkan eri osa-alueilta ja niiden lisäksi olisi hyvä tehdä taustatutkimuksia vallitsevista tilanteista, jotta ratkaisuja eri tilanteisiin voitaisiin keksiä paremmin. Asiakastytyväisyystutkimus tulosten raportoinnin nopeus vaikuttaa siihen, miten hyvin liikennöitsijä voi tutkimustuloksia hyödyntäen kehittää asiakaskokemusta.

Kehitysideat, joita tässä opinnäytetyössä ehdotettiin, ovat suuntaa antavia ja mahdollisimman realistisia toimenpiteitä. Tarkoitus oli, että toimeksiantaja voisi valita oman organisaationsa tilanteeseen parhaiten sopivia toimintatapoja ja muokata niitä halutessaan. Kehitystoimenpiteiden tulisi tukea ydinkokemusta, eli tässä tapauksessa joukkoliikennematkan onnistumista.

Lopputulokseksi muodostui moniulotteinen vastaus, kuten asiakaskokemuskin on. Asiakaskokemuksen johtaminen perustuen asiakastytyväisyystutkimukseen, jonka Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän teettää on hyvä pohjatieto asiakaskokemuksen tilanteesta joukkoliikenteessä. Suuntaa antavia tietoja voi hyvin saada selville asiakastytyväisyystutkimuksesta, mutta yksittäiset kokemukset ja syyt tulosten takana saattavat jäädä mysteereiksi. Syyt tulosten takaa olisi tärkeä selvittää, jotta tuloksien suuntaa

voidaan kääntää haluttaessa. Asiakaskokemuksen johtamiseen asiakastyytyväisyystutkimusta hyödyntäen olisi tärkeää panostaa koko organisaation voimin, jotta asiakaskokemukset voisi nostaa entistäkin korkeammalle tasolle linja-autoliikenteessä.

Jatkotoimenpiteeksi ehdotetaan liikennöitsijää teettämään linja-autokuljettajilleen kyselytutkimus, jossa selvitettäisiin heidän näkemyksiään samoihin aiheisiin, kuin asiakastyytyväisyystutkimuksessa. Samassa kyselyssä voisi selvittää, onko heillä käytössään tarpeelliset työkalut, joita tarvitaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Usein myös asiakasrajapinnassa työskentelevillä organisaation omilla työntekijöillä on laaja tietämys palveluiden haasteiden yksityiskohdista ja tätä tietoa kannattaisi hyödyntää heikompien matkan osien kehittämiseen. Asiakastyytyväisyyden kehittämisen kannalta on tärkeitä seurata asiakastyytyväisyystutkimuksen, sekä HSL:n tuottamien muiden tutkimusten tuloksia, jotta liikennöitsijällä olisi laaja kokonaiskuva HSL-alueen joukkoliikenteen kehityksestä.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Meedia Zone OÜ. Haettu 4.1.2024 [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo. Helsingin seudun liikenne. (25.2.2020). *Asty Web -ohje*. Haettu 7.1.2024 <https://hsl.louhin.com/asty/help>
- Helsingin seudun liikenne. (n.d.-a). *Asiakastyytyväisyystutkimus*. Haettu 4.1.2024 <https://www.hsl.fi/hsl/tutkimukset/asty#2022>
- Helsingin seudun liikenne. (n.d.-b). *Asty jakaumat*. Haettu 14.1.2024 <https://hsl.louhin.com/asty/distributions/>
- Helsingin seudun liikenne. (n.d.-c). *HSL-Organisaationa*. Haettu 6.1.2024 <https://www.hsl.fi/hsl/hsl-organisaationa>
- Helsingin seudun liikenne. (n.d.). *Tutkimukset*. Haettu 6.1.2024 <https://www.hsl.fi/hsl/tutkimukset>
- Innanen, P. (16.10.2018). *Palvelumuotoilu PALO*. Haettu 2.1.2024 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>
- Kaunissaari, K. (9.9.2022). *Ideapakka*. Haettu 2.1.2024 <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-asiakaspersoonat/>
- Löytänä, J & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Microsoft. (n.d.-a). *Tietoja Power Queryn käyttämisestä Excelissä*. Haettu 27.1.2024 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tietoja-power-queryn-k%C3%A4ytt%C3%A4misest%C3%A4-exceliss%C3%A4-7104fbee-9e62-4cb9-a02e-5bfb1a6c536a>
- Microsoft. (n.d.-b). *Yleistä Pivot-taulukoista ja Pivot-kaavioista*. Haettu 27.1.2024 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/yleist%C3%A4-pivot-taulukoista-ja-pivot-kaavioista-527c8fa3-02c0-445a-a2db-7794676bce96>
- Nobina Finland Oy. (n.d.). *Asiakaspalautteet*. Haettu 6.1.2024 <https://www.nobina.fi/tietoa-meista/asiakaspalautteet/>
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2021). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.
- Villani, I. (2019). *Transform customer experimce*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Liite 1. Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma_Vartiainen

Opinnäytetyön tekijä: Jonna Vartiainen

Opinnäytetyön tilaaja: Nobina Oy

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma**1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys**

Opinnäytetyössä käytetään Helsingin seudun liikenteen -kuntayhtymän tuottamia asiakastyytyväistutkimusten tuloksia. Nämä tulokset ovat julkisia ja kaikille näkyvissä, mutta niihin sain HSL:ltä erilliset tunnukset, jonka avulla saan ASTY-dataa omalle tietokoneelleni. Tutkin ainoastaan Nobina Oy:n tuloksia, vaikka muidenkin liikennöitsijöiden tulokset tulevat datan mukana, mutta poistan ne tiedot Excelistäni, mutta ne tiedot jäävät kuitenkin raaka-aine kansioon, jotta aineistojen paikkansapitävyys voidaan varmistaa.

Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä käytän kansiorakennetta, jossa on kansiot eri aineiston vaiheille ja varmuuskopiointi kansio. Opinnäytetyössäni ei ole suurta riskiä, jos alkuperäinen data katoaa, koska sen voi ladata aina uudelleen HSL:n nettisivuilta, mutta varmuuskopiointia täytyy tehdä aineiston käsittelyvaiheissa, jotta käsitellyt aineistot eivät katoa. Tallennan opinnäytetyönaineistot muistitikulle ja Nobina Oy:n OneDriveen tietokoneen hajoamisen varalta. Käsitelen opinnäytetyön aineistoa omalla tietokoneellani ja Nobina Oy:n OneDrive alustalla.

2. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Tässä opinnäytetyössä ei kerätä/käsitellä henkilötietoja. Tilaajan suoraan luovuttamia aineistoja ei julkaista työssä, vaan pelkästään niistä tehtyjen analyysien tuloksia ja aineiston kuvausta yleisellä tasolla, Tilaaja vielä tarkistaa nämä ennen julkaisua.

3. Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Helsingin seudun liikenne – kuntayhtymä omistaa Asiakastyytyväisyystutkimuksen raaka-aine aineiston/datan ja sitä voi käyttää vapaasti Creative Commons Nimeä 4.0 Kansainvälinen – CC BY 4.0 -lisenssillä ja sen käyttöehtoja toteuttaen (Helsingin Seudun liikenteen -kuntayhtymä, n.d.). Opinnäytetyön tekijänoikeudet kuuluvat opiskelijalle, Jonna Vartiainen. Opiskelija tuottaa myös Excel-työkalun Nobina Oy:lle käyttöön, joka ei ylitä teosoikeuskynnystä ja Nobina Oy voi vapaasti käyttää työkalua.

4. Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen.

En aio hyödyntää tutkimusaineistoani jatkokäyttöön, joten säilytän opinnäytetyön tutkimusaineistoa vuoden opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän ajan jälkeen tietoturvallisesti.

Lähdeluettelo

Helsingin Seudun liikenteen -kuntayhtymä. (n.d.). *Avoin data*. Haettu 23.9.2023.

<https://www.hsl.fi/hsl/avoin-data>

