

Helsingin yliopisto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos

Roni-Kristian Rosenholm

Joukkoliikennealan yritysten kilpailukeinot
– Case Onnibus, VR ja Finnair

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

Helsinki 2020



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Taloustieteen laitos	
Tekijä □ – Författare – Author Roni-Kristian Joakim Rosenholm			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Joukkoliikennealan yritysten kilpailukeinot - Case Onnibus, VR ja Finnari			
Oppiaine – Läroämne – Subject Markkinointi			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Helmikuu 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 104
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Joukkoliikenne on Suomessa murrosvaiheessa. Käynnissä oleva murrosvaihe on synnyttänyt ja tulee synnyttämään jatkossakin OnniBus.comin kaltaisia yrityksiä, jotka hyödyntävät sääntelyn jähmettämän kilpailukentän synnyttämiä tarjonta-aukkoja palveluvalikoimassaan. Kilpailusta tulee vuosien saatossa markkinaehtoista ja asiakkaista tullaan enenevässä määrässä kamppailemaan hinnalla, palvelutasolla ja muilla mahdollisilla erilaistamiskeinoilla. Näihin kilpailukeinoihin ei ole aiemmin tapahtuneen tai käynnissä olevan sääntelyn seurauksena ollut syytä kiinnittää samanlaista huomiota, kuin toimittaessa markkinaehtoisesti. Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa tutkimus, kuinka Suomessa toimivien joukkoliikenteen toimijoiden palvelutarjoomat eroavat toisistaan asiakasnäkemyksen valossa.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin maaliskuussa 2018. Haastateltaviksi valittiin ennakkotietojen perusteella seitsemän sopivalta vaikuttavaa palveluntarjoajien palveluita aktiivisesti käyttänyttä tai käyttävää asiakasta.</p> <p>Tutkimuksella syvennettiin näkemystä ja ymmärrystä joukkoliikenteen toimijoiden käyttämien kilpailukeinojen asiakasnäkökulmasta. Tutkimus vahvisti, että kullakin palveluntarjoajilla on omat vahvuutensa toisiinsa nähden ja suhteessa kuluttajiin esimerkiksi maantieteellisten etäisyyksien, aika- ja tilannetekijöiden sekä hinnoittelun osalta. Palveluntarjoajien toisistaan poikkeavat palveluratkaisut, jotka ovat muotoutuneet liikennevälineiden luontaisten ominaisuuksien pohjalle tarjoavat useimmille kuluttajille näiden vaihteleviin tarpeisiin mukautuvan liikennejärjestelmän.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Joukkoliikenne, palveluyritykset, kilpailukeinot, teemahaastattelu			

Sisälllys	
1 Johdanto.....	4
Taustaa.....	4
Työn tavoite ja rajaus.....	5
Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen lähteet	6
2 Joukkoliikenteen toimintaympäristö	7
2.1 Joukkoliikenne.....	7
2.2 Joukkoliikenne Suomessa	9
3 Markkinoinnin kilpailukeinot	10
3.1 Markkinoinnin kilpailukeinot soveltuvien osin	10
3.2. 7P-mallin kilpailukeinot.....	13
3.2.1 Tuote	13
3.2.2 Hinta.....	15
3.2.3 Saatavuus	18
3.2.4 Markkinointiviestintä	20
3.2.5 Henkilöt.....	22
3.2.6 Fyysiset todisteet	24
3.2.7 Prosessit	26
4 Muut soveltuvat kilpailukeinot	31
4.1. Verkostot.....	31
4.1.1 Verkostot kilpailukeinona	31
4.1.2 Verkostot joukkoliikenteessä	33
4.2 Yhteistyösopimukset.....	33
4.2.1 Yhteistyösopimukset kilpailukeinona	33
4.2.2 Yhteistyösopimukset joukkoliikenteessä	33
4.3 Strategiset allianssit	34
4.3.1 Strategiset allianssit kilpailukeinona	34
4.3.2 Strategiset allianssit joukkoliikenteessä	35
4.4 Asemointi	35
4.4.1 Asemointi kilpailukeinona.....	35
4.4.2 Asemointi joukkoliikenteessä	36
4.5 Imago	36
4.5.1 Imago kilpailukeinona	36
4.5.2 Imago joukkoliikenteessä.....	37
4.6 Branding.....	38

4.6.1 Branding kilpailukeinoina.....	38
4.6.2 Branding joukkoliikenteessä	39
4.7 Vihreät parametrit	39
4.7.1 Vihreät parametrit kilpailukeinoina	39
4.7.2 Vihreät parametrit joukkoliikenteessä.....	41
5 Case-yritykset.....	42
5.1 OnniBus.com	42
5.1.1 Taustatiedot	42
5.1.2 Visio.....	43
5.1.3 Menestystekijät.....	43
5.1.4 OnniBus.comin toiminta-ajatus	44
5.2 VR Group (kaukoliikenne)	44
5.2.1 Taustatiedot	44
5.2.2 Visio.....	45
5.2.3 Menestystekijät.....	45
5.2.4 VR Groupin (kaukoliikenteen) toiminta-ajatus	46
5.3 Finnair	47
5.3.1 Taustatiedot	47
5.3.2 Visio.....	48
5.3.3 Menestystekijät.....	48
5.3.4 Finnairin toiminta-ajatus.....	49
6. Tutkimuksen metodologia ja toteutus.....	50
6.1 Tutkimuksen metodologia	50
6.2 Tutkimuksen käytännön järjestelyt ja toteutus	52
6.3 Kerätyn aineiston käsittely ja tulkinta.....	53
7 Tulokset.....	54
7.1. Teemat	54
7.1.1 Kokemukset.....	54
7.1.2 Etsintävaihe.....	58
7.1.3 Päätös vaihe	61
7.1.4 Matkustusprosessi	77
8 Yhteenveto ja pohdinta.....	89
8.1 Yhteenveto.....	89
8.2 Pohdinta.....	97
8.2.1 Teoreettinen kontribuutio	98

8.2.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	98
Kirjallisuusviitteet.....	99

1 Johdanto

Taustaa

Joukkoliikenne on Suomessa murrosvaiheessa. Uusi kansallinen joukkoliikennelaki astui lainvoimaiseksi Suomessa 3.12.2009 (Joukkoliikennelaki 13.11.2009/ 869) syrjäyttäen vanhan henkilöliikennelain (341/1991 Laki luvanvaraisesta henkilöliikenteestä tiellä). Joukkoliikennelaki perustuu Euroopan unionin palvelusopimusasetukseen (EY) N:o 1370/2007 (myöhemmin PSA). Kansallisen joukkoliikennelain kanssa palvelusopimusasetus muodostaa lakikokonaisuuden, joka säätelee joukkoliikenteen järjestämistä Suomessa.

Uusi lakikokonaisuus ei mahdollista linja-autoliikenteen järjestämistä vanhan henkilöliikennelain mukaisesti (HE 175/1990). Uudessa joukkoliikennelaissa on kuitenkin huomioitu vanhan henkilöliikennelain aikana linjaliikennelupansa saaneet toimijat, jotka olisivat joutuneet kestäättömien rakennemuutoksien eteen, mikäli uusi lakikokonaisuus olisi astunut voimaan palvelusopimusasetuksen mukaisesti välittömästi ja näiden kohdatessa uuden lakikokonaisuuden mahdollistaman markkinaehtoisen kilpailun rajoittamattomana.

Ulkoisen toimintaympäristön radikaalia muutosta vanhoille toimijoille pehmennettiin soveltamalla portaittaista ja alueellista siirtymäaikaa pisimmillään vuoteen 2019 saakka. Vanhat henkilöliikennelain mukaiset linjaliikenneluvat onkin muutettu siirtymäajan liikennöintisopimuksiksi, jotka nauttivat siirtymäkauden PSA-suojaa. Se takaa, ettei sopimuksen liikennöitsijäosapuolelle aiheuteta jatkuvaa ja vakavaa haittaa muiden liikennöitsijöiden toimesta. Käytännössä tämä suojaa noin 200 jo liikennöityä reittiä muulta kilpailulta.

Lainmuutoksien, asetusten, yksinoikeuksien sekä siirtymäaikojen soveltamisen seurasta on tällä hetkellä vähintäänkin erikoinen markkinatilanne, jossa osa liikennöitsijöistä toimii markkinoilla markkinaehtoisesti toisen osan liikennöitsijöistä nauttiessa tosiasiallista suojaa kilpailulta, mutta samaan aikaan valmistautuessa kilpailuvapauteen ja taisteluun markkinaosuuksista. Oletettavasti yritysten palvelutarjoomat eroavat toisistaan merkittävästi.

Uudet yrittäjät tai tilanteeseen sopeutuneet vanhat toimijat voivat hyödyntää murroksen kehittämällä palvelujansa vapaasti asiakkaita miellyttävämpään suuntaan. Samaan aikaan yritykset, jotka ovat ennen uuden joukkoliikennelain syntyä sopimusperusteisesti sitouttaneet itsensä vastaamaan tietyn reitin tai alueen palvelukokonaisuudesta eivät kykene tai tahdo muuntaa toimintansa suuntaa välittömästi.

Käynnissä oleva murrosvaihe on synnyttänyt ja tulee synnyttämään jatkossakin Onnibus Oy:n kaltaisia yrityksiä, jotka hyödyntävät sääntelyn jähmettämisen kilpailukentän synnyttämiä tarjonta-aukkoja palveluvalikoimassaan. Kilpailusta tulee vuosien saatossa markkinaehtoista ja asiakkaista tullaan enenevässä määrissä kamppailemaan hinnalla, palvelutasolla ja muilla mahdollisillaerilaistamiskeinoilla. Näihin kilpailukeinoihin ei ole aiemmin tapahtuneen tai käynnissä olevan sääntelyn seurauksena ollut syytä kiinnittää samanlaista huomiota, kuin toimittaessa markkinaehtoisesti.

Työn tavoite ja rajaus

Pro Gradu työssäni pyrin selvittämään, kuinka joukkoliikenteen toimijoiden soveltamat ja painottamat kilpailukeinot, joilla ne pyrkivät erilaistamaan palvelutarjontaansa, näyttäytyvät asiakkaille.

Yllä mainitusta voidaan johtaa kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäiseen olen perehtynyt jo kandidaatin tutkielmassani:

- 1) Mitä tietoa on aiemmin kerätty ja koottu palveluyrityksien kilpailukeinoista.
- 2) Kuinka Suomessa toimivien joukkoliikenteen toimijoiden palvelutarjoomat eroavat toisistaan asiakasnäkökulman pohjalta.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta pyritään kokoamaan yhteen näkemykset palveluiden saralla toimivien yritysten käyttämistä kilpailukeinoista.

Toisessa tutkimuskysymyksessä taas pyritään tutkimaan kuinka Suomessa toimivien joukkoliikenteen toimijoiden palvelutarjoomat eroavat toisistaan asiakasnäkemyksen valossa.

Työ on rajattu koskemaan keskeisiä kaukoliikenteen toimijoita Suomessa. Toimijat ovat; OnniBus.com, linja-autoliikenteen murrosvaiheessa markkinoille rynnännyt innovatiivinen toimija, VR, rautatieliikenteen toimija, ja Finnair, lentoliikenteen toimija.

Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen lähteet

keskeisenä aineistona ja tietoperustana palveluyrityksien kilpailukeinoista ja joukkoliikenteen toimintaympäristöstä tulee olemaan palvelujen markkinoinnin kirjallisuus sekä mainituista case-yrityksistä kerätty tieto. Tietoperustana toimivat myös toimintaympäristöä määrittävät lait, kuten kumottu henkilöliikennelaki sekä 3.12.2009 voimaan astuneet joukkoliikennelaki sekä palvelusopimusasetus.

2 Joukkoliikenteen toimintaympäristö

Toisessa luvussa tarkastellaan murroksessa olevaa joukkoliikenteen toimintaympäristöä. Lisäksi luvussa perehdytään lyhyesti vaikuttavuusarvion kautta joukkoliikenteen taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen merkittävyyteen.

2.1 Joukkoliikenne

Joukkoliikenne on suomalaisen tulkinnan mukaan linja- ja aikataulusidonnaista henkilöliikennettä, jossa pyrkimyksenä on siirtää samanaikaisesti suuri joukko matkustajia ja matkustajajoukkoja tähän tarkoitukseen varatuilla liikennevälineillä kysyntäpisteisteen välillä (Ojala 2000, 17). Määritelmän mukaisesti joukkoliikenteeksi luetaan rautatie-, raitiovaunu, linja-auto-, lento-, metro- sekä lauttaliikenne.

Joukkoliikenteen ja sen toimintaedellytyksien luominen nähdään yhtenä keskeisistä yhteiskunnan tuottamista peruspalveluista, joka mahdollistaa tasa-arvoisen liikkumisen mahdollisuudet kaikille yhteiskunnan jäsenille sekä osaltaan luo edellytyksiä taajamien ja haja-asutusalueiden elinvoimaisuudelle turvaamalla kuluttajien pääsyn palveluiden äärelle. Tiettyjen matkustajaryhmien, erityisesti nuorten, vanhusten ja invalidien, kohdalla tasa-arvoisen liikkumisen mahdollisuudet on turvattava joukkoliikenteen keinoin, sillä ryhmillä ei useinkaan ole valittavanaan vaihtoehtoja matkustusmuotoa ajoneuvottomuuden vuoksi (Karasmaa 2000, 43–44).

Valtakunnallisessa henkilöliikennetutkimuksessa 2010–2011 todettiin ajokortittomien osuuden täysi-ikäisistä olevan 16,2 prosenttia ja autottomien kotitalouksien määrän vastaavasti 16,7 prosenttia. Luvut eivät kuitenkaan heijastele todellista joukkoliikenteen tarvetta, sillä autollisista kotitalouksista 49,6 prosentilla oli käytettävissään vain yksi ajoneuvo. (Henkilöliikennetutkimus 2010–2011.) Tämä voidaan havaita myös reittiliikennetutkimuksesta vuodelta 2013, jossa kaikista matkustajista linjoilta Helsinki-Turku-Raisio, Pori-Tampere ja Tampere-Helsinki vain 25 prosentilla henkilöauton käyttömahdollisuus oli olemassa aina, 29 prosentilla satunnaisesti ja 46 prosentilla ei koskaan. Tutkimuksesta voitiin myös päätellä

miespuolisten matkustajien olevan kotitalouksien pääasiallisia ajoneuvon käyttäjiä (Rosenholm 2013, 84–85). Karasmaan mukaan vuonna 1995 pääkaupunkiseudun asukkaista vain noin 37 prosentilla oli mahdollisuus auton käyttöön aina. Ajoneuvon käyttömahdollisuuden on myös voitu havaita laskevan suhteessa asukaskeskittymän kokoon nähden (Karasmaa 2012,44). Ilmiön taustalla on tiheä kaupunkirakenne, joka luonnollisesti vähentää pitkien siirtymisien tarvetta ja laskee tarvetta henkilökohtaisen ajoneuvon omistukseen ja suuntaa matkustajat käyttämään joukkoliikenteen palveluita. Lisääntynyt joukkoliikenteen käyttö vuorostaan kohentaa mahdollisuuksia kehittää joukkoliikenteen toimintaedellytyksiä ja mahdollistaa matkustajien tarpeiden yhä paremman tyydyttämisen. Tämä on vastakkainen ilmiö tuotetun palvelutason heikentymiselle, jossa heikot vetovoimatekijät heikentävät matkustaja- ja kassavirtoja. Taloudelliset paineet taas voivat pakottaa yrityksen etsimään kustannussäästöjä, jotka voivat edelleen heikentää palvelutasoa vahvistaen negatiivista kierrettä. Joukkoliikennejärjestelmien taktisen tason toteutuksen tulee siis nojata pitkäjänteiseen strategiatyöskentelyyn kohti asetettua joukkoliikenteen tulevaisuudentilaa. Ohjauskeinona voidaan käyttää esimerkiksi joukkoliikenteen palvelutasomäärittelyjen kaltaisia, toimintaa ohjaavia määreitä tai institutionaalista sääntelyä esimerkiksi asetettujen vähimmäissopimuskausien kautta.

Joukkoliikenne nojaa neljään joukkoliikennejärjestelmään, joita ovat: paikallis-, lähi-, seutu- ja kaukoliikenne. Käytännössä lähes kaikki joukkoliikennejärjestelmät, kaukoliikennettä lukuun ottamatta, tukeutuvat linja-autoliikenteeseen, pääkaupunkiseutua huomioimatta, jossa liikennöinti suoritetaan osittain myös raitiovaunu-, metro-, lautta- ja junaliikenteen avulla. Sopivan väestöpohjan vuoksi pääkaupunkiseudulle on kyetty rakentamaan muusta maasta poiketen useita toisiaan tukevia joukkoliikennejärjestelmiä. Neljättä joukkoliikennejärjestelmää, kaukoliikennettä, ajetaan linja-autokaluston lisäksi myös juna- ja lentoliikenteenä (Ojala 2000, 17–18).

Ojalan mukaan linja-autoliikenne on erityisen adaptiivinen joukkoliikennejärjestelmä, jonka soveltuvuus ei ole riippuvainen liikennöintitavasta. Joukkoliikennejärjestelmänä se ei ole yhtä investointiherkkä kuin vaihtoehtoiset joukkoliikennejärjestelmät, jotka pääsääntöisesti edellyttävät mittavia investointeja infrastruktuuriin esimerkiksi raideyhteyksien, terminaalien ja varikkojen sekä itse kaluston suhteen. Sen kyky hyödyntää jo olemassa olevaa tieinfrastruktuuria sekä sen soveltuvuus käytettäväksi pitkille ja lyhyille etäisyyksille kuitenkin saattaa houkutella liikenteen järjestäjiä, joko

toimivaltaisia viranomaisia tai markkinaehtoisia toimijoita, muuntelemaan tarjontaa liiallisuuksiin, jonka seurauksena palveluiden pysyvyys ja luotettavuus vaarantuu vähentäen edelleen matkustajakysyntää (Ojala, 2000, 17).

2.2 Joukkoliikenne Suomessa

Valtakunnallisen henkilöliikennetutkimuksen 2010–2011 mukaan kotimaan joukkoliikennettä ajetaan vuosittain noin 15 miljardin henkilökilometrin edestä. Määrä vastaa noin 20 prosenttia kaikesta henkilöliikenteestä.

Suomessa joukkoliikenteen järjestämistä ja mahdollisuutta osallistua markkinoille on säännelty viime vuosiin saakka muuhun Eurooppaan nähden poikkeuksellisen voimakkaasti. Vuosikymmeniä jatkunut joukkoliikenteen sääntely on vakiinnuttanut kilpailijasuhteet, jonka seurauksena toimialan kehitykselle ja yritysten kilpailuedun lähteelle keskeiset innovaatiot ovat jääneet syntymättä. On kuitenkin todettava, että joukkoliikenteen palvelutason on Suomessa nähty olevan, huomioiden valtion maantieteelliset erityispiirteet, kuten suuret etäisyydet ja matalan asukastiheyden, korkealla tasolla (Ojala 2000, 18).

Joukkoliikennelain sekä Euroopan Unionin palvelusopimusasetuksen muodostama uuden lakikokonaisuuden täysmääräinen soveltaminen siirtymäkauden 2009–2019 jälkeen voidaan ennakoida parantavan. Sääntelyä on purettu viimeksi Suomessa 1990-luvulla, jolloin bussiliikenteen tilausajomarkkinat, charter-liikenne, vapautettiin. Muutos aiheutti markkinoilla voimakkaan kilpailupaineen uusien linja-autoyritysten synnyn myötä, johtaen lopulta hintojen laskuun kuluttajan eduksi (Linja-autoliitto 2010).

3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Viitekehyksenä yrityksen markkinointisuunnitelmalle toimivat tälle asetetut strategiset ja muut tavoitteelliset visiot koskien yrityksen tavoitetilaa. Markkinointisuunnitelmaan sisällytetään ne kilpailukeinot, joilla mahdollistetaan yrityksen strategisten ja muiden tavoitteiden saavuttaminen sekä varmistetaan osaltaan yrityksen toiminnan pitkäjänteinen ja päämäärätietoinen suunta, tiekartalla pysyminen. Markkinointisuunnitelma voidaan siis sijoittaa yrityksen toiminnanohjauksen operatiiviselle ja taktiselle tasolle. Markkinointisuunnitelmaan sisällytetyt kilpailukeinot muodostavat markkinointimixin, yritykselle sopivan yhdistelmän käytettävissä olevista kilpailukeinoista ja näiden tavoiteasetannasta (Lehtinen 2008, 4).

3.1 Markkinoinnin kilpailukeinot soveltuvin osin

Keskustelua markkinointimixin elementeistä on käyty pitkään. Aihetta sivusi vuonna 1948 professori James Culliton ”management of marketing costs”, jossa tämä toteaa markkinoinnista vastaavan henkilön toimenkuvan olevan:

”decider,” an “artist” – a “mixer of ingredients” who sometimes follows a recipe prepared by others, sometimes prepares his own recipe as he goes along, sometimes adapts a recipe to the ingredients immediately available, and sometimes experiments with or invents ingredients no one else has tried” (Culliton 1948, 6).

Ajatusta “ainesosien soveltajasta” jalosti edelleen Borden, joka itsensä mukaan, esitteli käsitteen ” markkinointimix” luennoillaan 40-luvun lopulla (Borden, 1964, 7).

Tyypillisimmäksi raamiksi markkinoinnin kilpailukeinojen mallintamiseksi ja markkinointimixin elementeiksi vakiintui MacCarthyn (1960) esittämä 4P-malli, jossa kilpailukeinoja olivat 1. Tuote, 2. Hinta, 3. Saatavuus ja 4. Markkinointiviestintä. MacCarthyn 4P-Mallia on kritisoitu sen todellisuutta yksinkertaistavasta katsantokannasta, ja erityisesti tuote-, tuotanto- ja markkinoijakeskeisyydestä sekä mallin soveltumattomuudesta palvelualanyrityksille (Lee 2009, 4).

Markkinointimix käsitteen lanseerannut Borden, esitti oman näkemyksensä kahdestatoista mixiin sisällytettävästä elementistä, joita olivat:

- Tuote
- Hinnoittelu
- Brändäys
- Jakelukanavat
- Henkilökohtainen myyntityö
- Mainonta
- Promootiot
- Tuotepakkaus
- Esillepano
- Palveluiden tarjonta
- Fyysinen käsittely jakelukanavissa
- Markkinatutkimuksen hyödyntäminen

(Borden, 1964, 9).

4P-malli kuitenkin oli jo ehtinyt vakiinnuttaa asemansa markkinoijien parissa. Perinteisen markkinointimixin laajassa käytössä, jo yli puolen vuosisataa olleena, voidaan sen nähdä tarjonnan näkemyksellisyyttä tuotantokeskeisen valmistuksen parissa toimineille yrityksille erityisesti mallin alkutaipaleella. Tämän lisäksi MacCarthyn 4P-malli on vaikuttanut huomattavalla tavalla markkinoinnin kirjallisuuteen, joskin se on myös saanut osakseen runsaasti kritiikkiä (Lee 2009, 3.) MacCarthyn 4P-mallin soveltuvuus fyysisten tuotteiden valmistajille ja siten soveltumattomuus palvelualanyrityksille sysäsi tutkimustyötä eteenpäin. Booms ja Bittner esittivät vuonna 1981 perinteiseen markkinointimixiin lisättäväksi kolmea uutta täydentävää elementtiä 1. Henkilöt, 2. Fyysiset todisteet ja 3. Prosessit (Booms & Bittner 1981, 47).

Työ kilpailukeinojen parissa ei kuitenkaan ole pysähtynyt. Lehtinen ja Järvelin ovat täydentäneet Boomsin ja Bittnerin 7P-mallia 13 itsenäisellä kilpailukeinolla:

- Yhteistyösopimukset
- Verkostot
- Strategiset allianssit
- Asemointi
- Markkinaportfolio
- Vastaostot
- Tukevat ja avustavat palvelu
- Imago
- Vihreät parametrit
- Markkinoinnin tietojärjestelmä
- Asiakkaat
- Parametrien suhteet
- Markkinointimixin kokonaisuus

(Lehtinen 2008, 5; ref. Lehtinen & Järvelin, 1994).

Markkinointimixissä huomioitavia elementtejä ei voida perustellusti standardisoida. Toimialan rakenne, jolla yritys kilpailee vaikuttaa olennaisella tavalla yrityksen soveltamiin kilpailukeinoihin. Yrityksen on lisäksi huomioitava markkinointimixiä rakentaessa asiakkaidensa vaihtuvat tarpeet ja omat resurssinsa (Lee 2009, 2,4.) Lisäksi markkinointimixin kilpailukeinojen keskinäinen saumattomuus on olennaista kokonaisuuden toimivuudella. Ropen ja Vahvaselän mukaan yrityksen kilpailukeinojen yhteisvaikutus on yksittäisiä kilpailukeinoja suurempi (Rope & Vahvaselkä 1997, 98). Tämän seikan myös Lehtinen ja Järvelin totesivat kilpailukeinoluettelossa, jossa nimesivät markkinointimixin kokonaisuuden itsenäiseksi kilpailukeinokseen. Yrityksen toimivan markkinointimixin voidaan siis havaita olevan heijastuma toimintaympäristöstä ja yrityksen sisäisistä kyvykkyyksistä sekä resursseista.

Yhdistelmät erilaisista markkinointimixeistä ovat siis teoriassa loputtomat käytettyjen kilpailukeinojen riippuvuusvaikutuksenkin vuoksi (Lee 2009, 4). Yrityksien on myös huomioitava, etteivät käytettävissä olevat kilpailukeinot rajoitu edellä mainittujen luetteloiden joukossa oleviin vaihtoehtoihin vaan yritykselle voi olla hyödyksi arvioida, onko tällä mahdollisuus soveltaa omaperäisiä kilpailukeinoja, joilla se kykenee erottumaan muusta tarjonnasta markkinoilla (Lehtinen 2008, 6).

Palveluyrityksessä, joita joukkoliikennealan yritykset pääasiassa immateriaalisina tuotteineen ovat, käytän kilpailutekijöitä kartoittavana mallina työssä 7P-mallia, jota täydennän luvussa neljä Lehtisen ja Järvelinin kilpailukeinoluettelolla soveltuvien osin. Tämän luvun loppuosassa keskitytään kuitenkin Boomsin ja Bittnerin tunnetuksi tekemään 7P-mallin kilpailukeinoihin.

3.2. 7P-mallin kilpailukeinot

3.2.1 Tuote

3.2.1.1 Tuote kilpailukeinona

Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia. Tarkemmin sanottuna palvelut ovat taloudellisen toiminnan immateriaalisia tuotoksia, jotka tarjoavat ostajalle aineettomia hyötyjä, kuten mukavuus, helppous, terveellisyys ja huvitus, ja jotka yleisesti kulutetaan valmistushetkellä (Zeithaml, Bittner & Gremler 2006, 4). Huomioitava on myös se seikka, että palvelut, toisin kuin tuotteet, ovat heterogeenisiä eikä niitä ole mahdollista valmistaa varastoon (Zeithaml, Bittner & Gremler 2006, 23–24).

Määritelmästä huolimatta on tärkeää havaita, että vain hyvin harva palvelu on täysin immateriaalinen ja siten edellä mainittua määritelmää vastaava. Jaottelu palvelujen ja tuotteiden välillä tulisikin perustua materiaallisen ja immateriaalisen tuotoksen suhteen perusteella. Mikäli, tuotepalvelu-yhdistelmän pääpaino on immateriaalisen tuotoksen puolelle, tulisi se tulkita palveluksi ja päinvastoin (Zeithaml & Bittner & Gremler 2006, 6). Keskustelu tuotteiden ja palveluiden roolista kuitenkin jatkuu. Vargo ja Lusch esittivät, että tuotteet ovat itse asiakassa pohjimmiltaan palveluita. Väitteen mukaan tuotteen luoma arvo syntyisi asiakkaalle sen tarjoaman palvelun kautta (Zeithaml, Bittner & Gremler 2006, 6.) Esimerkkinä probioottinen jogurtti, joka tarjoaisi terveystalveluita ja hyvinvointia kuluttajille. Grönroos lisää palveluiden peruspiirteisiin vielä kohdan: ”asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin” (Grönroos 1994, 50).

Palveluyrityksen markkinoille tuoma tarjonta, palvelu, voidaan jakaa osiin. Grönroosin mukaan palvelu muodostuu kolmesta palveluryhmästä, tätä kokonaisuutta kutsutaan peruspalvelupaketiksi (Grönroos 1994, 103). Ydinpalvelu on yrityksen syy toimia markkinoilla, tätä roolia tukevia liitännäispalveluita taasen kutsutaan avustaviksi palveluiksi. Avustavien palveluiden tehtävänä on madaltaa esteitä, joita kuluttajat saattavat liittää palveluun sekä helpottaa palvelun käyttöä. Kolmas palveluryhmä, tukipalvelut, koostuu myös liitännäispalveluista, jotka kuitenkin täyttävät toisenlaisen tehtävän kuin avustavat palvelut. Tukipalveluilla pyritään erilaistamaan palvelutarjontaa kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta (Grönroos 1994, 103).

Vastaavasti Rope puhuu käytännössä samasta tukipalvelut-palveluryhmästä eri termillä, käyttäen termiä mielikuvatuote (Rope 1988, 93).

Palveluiden ollessa monisäikeisyytensä vuoksi vaikeasti hahmotettavissa ja palveluprosessin tulkinnan jäädessä asiakkaan subjektiivisesti tulkitsemaksi on tärkeää mitata palvelutuotannon onnistumista laadun avulla. Laatu voidaan Grönroosin mukaan jakaa kahdeksi asiakkaan kokemaksi ulottuvuudeksi: 1. Tekniseksi eli lopputulosulottuvuudeksi sekä 2. toiminnalliseksi eli prosessiulottuvuudeksi (Grönroos, 1994, 61). Teknisellä laadulla viitataan fyysisten todisteiden (käyntikortit, sisustus, virkavaatteet, allekirjoitusaluslat ja niin edelleen.) ja asiakkaille näkymättömään työntekijöiden toimintaan sekä tukitoimintoihin. Toiminnallisella laadulla taas viitataan asiakkaille näkyvään työntekijöiden toimintaan.

Grönroosin mukaan lukuisat tekijät vaikuttavat palvelun laatuun. Fyysiset todisteet, palvelulupauksesta kiinni pitäminen, palvelualttius, palvelunhenkilöstön vakuuttavuus sekä asiakkaiden kohtaaminen vuorovaikutustilanteissa ovat keskeisessä asemassa. Monet syyt saavat myös asiakkaat kääntymään palveluntarjoajan luukulta pois ensikohtaamisen jälkeen. Kun palvelu lopulta onnistutaan rakentamaan asiakastarpeita vastaavaksi, tulee markkinointiviestintä ja muu fyysinen ympäristö rakentaa todellista palvelutarjontaa luomalla oikeansuuntainen ennakkokäsitys tarjoomasta. Palveluprosessin tulisi myös edetä ilman suurempia pullonkauloja tai muita kapasiteettiin liittymättömiä ongelmia ja henkilöstön sekä asiakkaiden tulisi olla saavuttanut riittävän tietotason palvelusta ja omata motivaatio tehtävänsä suorittamiseen (Grönroos 1994,61–64.) Yrityksen tulisi myös kyetä hallitsemaan resurssivirtansa suvereenilla tavalla ja virheiden eittämättä tapahduttua, osata myös korjata virheensä ”oikein”.

3.2.1.2 Tuote joukkoliikenteessä

Joukkoliikenne on palvelu, jolla on asiakkaille välineellinen arvo. Matkan tavoite on luonnollisesti jokin muu kuin itse väline, jolla matka taitetaan. Lopullisena tavoitteena on usein esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, työ- tai koulumatkan taittaminen, henkilökohtaiset velvoitteet, terveyden ylläpitämiseen kytkeytyvät syyt ja vapaa-ajanmatkat. Kivijalkana joukkoliikenteen houkuttelevuudelle on siis toiminnan säännöllisyys ja toimintavarmuus. Tuotteeseen kytkettäviä olennaisia seikkoja ovat

myös turvallisuus, reittipeitto, jatkoyhteydet, matkankesto, matkustamotilojen viihtyisyys, hintataso, ja viestintä. Viestintä kytkeytyy palvelun hyvään omaksuttavuuteen ja ymmärrettävyyteen, jota voitaisiin nimittää myös helppoudeksi, joka madaltaa kynnystä houkutella uusia asiakkaita.

Joukkoliikennesektorin yritykset kykenevät peruspalvelutason lisäksi tarjoamaan lisäpalveluluita matalilla omakustannuksilla mahdollistaen palveluntuottajalle tyypillistä katetuottoansa korkeammalla olevan tuloksellisuuden matkustajaa kohden. Usein on kysymys matkustajien saatavilla olevista virvokkeista, kuten kahvista ja teestä, viihteestä, kuten sanomalehdistä sekä muista matkustajista erotetusta rauhallisesta tilasta ja hieman väljemmistä istuintiloista. Lisäpalvelut sitkostavat asiakassuhdetta synnyttäen pitoa asiakkaaseen totuttamalla tämä korotettuun palvelutasoon, jonka asiakas menettäisi kokonaan tai osittain vaihtaessaan palveluntarjoajaa.

Vastaavanlaisia tuotteeseen liitettyjä hyötyjä ovat myös erialaiset kanta-asiakkuudet ja etuohjelmat. Palveluntarjoajien asiakkaille tarjoamat hyödyt ovat sektorilla tyypillisestä rahankäyttöön tai matkustettuihin kilometreihin kytkettyjä pisteohjelmia, joiden avulla voidaan lunastaa veloituksettomia matkoja ja tai tuotepalkintoja sekä kolmannen osapuolen palveluiden käyttöön liittyviä kampanjaluonteisia alennuksia. Hyödyt asiakasohjelmasta yritykselle ovat informaation liittyviä. Yrityksen asiakkaille voidaan kerättyjen asiakastietojen perusteella kohdistaa personoituja markkinointitoimenpiteitä. Lisäksi yritys saa arvokasta tietoa asiakkaistaan toimintansa suunnittelun tueksi.

Toimintansa suunnittelun tukena tiedonkeruulla on tärkeä asema. Asiakasodotuksiin vastaaminen ja virheiden oikaiseminen laadun varmistamiseksi on keskeistä myös joukkoliikenteen saralla toimiville asiakaspalveluyrityksille.

3.2.2 Hinta

3.2.2.1 Hinta kilpailukeinona

Yrityksen asettama hinta muodostuu tuotteen hinnasta, siihen kytketyistä mahdollisista alennuksista ja tuotteen maksuehdoista (Rope & Vahvaselkä 1997, 129). Käytännössä

hinnalla viitataan vaihtoarvoon, jonka tuottaja veloittaa tuotteesta tai palvelusta, ja joka luo hinnan maksajalle vaihtoarvoa vastaavasti asiakasarvoa. Hinta on laajennetun markkinointimixin ja itse asiassa kaikista kilpailukeinosta ainoa, jolla on yrityksellä rahavirtaa luova vaikutus (Armstrong & Kotler 2000, 290.) Muut kilpailukeinot itse asiassa aiheuttavat yritykselle suoria kustannuksia ja parhaimmillaan välillisesti mahdollistavat sisään suuntautuneen rahavirran juuri hinnan kautta.

Keskeisen roolinsa lisäksi, kaikista elementeistä juuri hinnoittelua koskien olisi helpointa tehdä markkinointisuunnitelmaan muutoksia. Huomioitava on kuitenkin hinnoittelupäätöksien taustalla olevien muuttujien kompleksisuus. Yrityksen hinnoittelumahdollisuuksien määrittämiseksi on huomioitava esimerkiksi oman markkina-aseman lisäksi myös kilpailijoiden tilanne ja toimintaympäristö sekä tunnettava kohdeasiakkaansa tarkoin. Lisäksi hinnoittelun on linjauduttava yrityksen omaan markkinointistrategiaan kohdemarkkinoilla tukien haluttua brändin positiointia (Armstrong & Kotler 2000, 290 sekä Kotler & Armstrong 2012, 314.)

Päätökset hinnoittelusta on syytä tehdä. Ropen mukaan hinnoittelu vaikuttaa esimerkiksi tuotteen imagoon, yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen kannattavuuden, kapasiteetin ja volyymin suhteen, sekä markkinasegmenttiin, jota tuotteella tai palvelulla on asetetun hinnan avulla mahdollista tavoitella (Rope 1988, 103).

Oikein harjoitettu hinnoittelu heijastelee tuotteen asiakkaalle luomaa arvoa ja vahvistaa myyntivolyymeja mahdollistaen yritykselle riittävän sisäänpäin kulkevan rahavirran. Tuotteen luomaa arvoa asiakkaalle ei voida määrittää markkinoiden hintatasosta. Kuluttajat prosessoivat hintatietoja suhteuttamalla yrityksen asettaman hinnan aikaisempiin omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa tuotteesta tai palvelusta. Tähän automaationa tapahtuvaan prosessointiin kytkeytyy myös muodollinen ja epämuodollinen viestintä sekä kuluttajan mahdollisesti muut käyttämät tiedon lähteet, kuten kuluttajan tekemät hintavertailut internetissä (Armstrong & Kotler 2000, 292–297). Lisäksi kuluttajalle saattaa olla muodostunut hintakynnyksiä tai tuntemus referenssihinnoista, jotka joko estävät ostamasta tuotetta tai vaihtoehtoisesti tukevat ostopäätöstä. Ongelmaksi tämä voi muodostua asiakkaiden väärin tulkintojen vuoksi. Palveluiden hinnoittelussa korostuvat asiakkaiden väärät tai vajavaiset käsitykset palveluiden referenssinhinnoittelusta (Zeithaml & Bittner & Gremler 2006, 513.) Kuluttajan saamaan käsitykseen tuotteen hintatasosta voivat vaikuttaa esimerkiksi

yrittäjien esitemateriaalien laadukkuus, ystäväpiirin käsitykset itse tuotteesta, ja palvelun läheisyys. Asiakkaiden kuluihin siis liittyy myös muita kuin rahassa mitattavat kustannukset, kuten aikaan, tuotetiedon hakuun, helppouteen ja psykologisiin kustannuksiin liittyvät tekijät (Zeithaml & Bittner & Gremler 2006, 517–518.)

Yritykset voivat toiminnassaan soveltaa monen tyyppistä hinnoittelua. Tyypillisin esimerkki lienee tuotehinnoittelun malli, jossa tuotteen hinta muodostuu kustannuksista ja marginaalista. Sen sovelluksia palvelualalla ovat tuntihinnoittelu ja muut palkkiomallit. Yritys voi soveltaa myös kilpailijoiden hintojen seuraaminen tai käyväksi katsottujen hintojen ylläpito. Yritys voi myös pyrkiä hinnoittelemaan palvelunsa asiakkaiden maksuhalukkuuden mukaan (Zeithaml & Bittner & Gremler 2006, 521–524.) Yritykset voivat hintadifferoinnin avulla tasata kysyntäpiikkejä, jotka ovat palvelualan yrityksille ongelmallisia.

3.2.2.2 Hinta joukkoliikenteessä

Asiakkaiden maksuhalukkuuteen ja yritysten hinnoitteluun liittyy joukkoliikenteen saralla moninaisia tekijöitä. Kulkuvälineessä varattavissa oleva matkustajakapasiteetti, vuorokauden matkustusajankohta, varauksentekohetki, sesongit, matkanopeus, saatavilla olevat lisäpalvelut ja kilpailijahinnat vaikuttavat hinnoittelupäätöksiin. Kiinteiden listahintojen rinnalle on otettu enenevässä määrin käyttöön erilaiset joustavat hinnoittelumallit, joissa edellä mainittuja tekijöitä hyödynnetään. Kanta-asiakkuuksien myötä hintakampanjoita voidaan myös kohdentaa entistä tehokkaammin oikeille asiakasryhmille.

Automoidun hinnoittelujärjestelmän ulkopuolella joukkoliikennealan toimijat saattavat lisäksi tehdä tapahtumayhteistyötä, jossa tapahtumaosallistujien määrä lisätään, ja siten myös matkustajien, laskemalla kuljetuksen hintaa ja lisäämällä vuorovälejä tai erikoiskuljetuksia.

Kuluttajien maksuhalukkuuteen liittyy myös olennaisella tavalla matkantarkoitus. Vapaa-ajan ja esimerkiksi työmatkalaisen matkustajaprofiilit eroavat toisistaan. Kulkumuodoilla on myös jatkoyhteyksien kannalta olennaista eroa. Syöttöliikenne esimerkiksi toimii usein juna-asemien tienoilla olennaisesti muuta kaupunkiseutua

tehokkaammalla tavalla. Tällä on merkitystä sillä useinkaan kuluttajien tekemä kaukoliikenteen matka ei ole matkanteon viimeinen etappi vaan osana matkaketjua ja siirtymää.

3.2.3 Saatavuus

3.2.3.1 Saatavuus kilpailukeinona

Saatavuus sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla yritys kykenee tuomaan tuotteensa asiakkaiden ulottuville (Armstrong & Kotler 2000,55). Yrityksen päätökset jakelukanavista eivät ole lähtöisin puhtaasti yrityksen omista tarpeista. Ropen mukaan tavoiteltavat asiakassegmentit ja tuote- ja palveluratkaisut määrittävät päätöksiä valittavasta jakelutiestä. Yrityksen tavoitteena on varmistaa tuotteidensa ja tai palveluidensa tarjonta tavoittelemiensa asiakasryhmien ulottuville. Yksittäinen yritys kykenee siis vain harvoin tekemään yksipuolisia päätöksiä tuotteensa jakelutiestä. Nämä strategiset päätökset ovat usein yrityksille hyvin merkittäviä, parhaimmillaan yritys kykenee kuitenkin oivallisella jakelukanavaratkaisulla erottautumaan kilpailijoista ratkaisevasti (Rope, 1988, 103–104.) Palveluyrityksillä tilanne on kuitenkin usein päinvastainen, kysymyksen ollessa usein suoramyynnistä.

Mobiililaitteiden yleistymisen ja internetteknologian hyödyntäminen on muokannut kuluttajakäyttäytymistä ja odotuksia palvelukanavien suhteen (Brynjolfsson & Hu & Rahman 2013, 3). Muutos on ollut merkittävä viime vuosikymmenten saatossa, edelleen Online-kanavan syntyminen voidaan nähdä jopa disruptiivisena muutoksena toimintaympäristössä. Yrityksistä suuri osa on vastannut tähän muutokseen synnyttämällä kyvyn toimia monikanavaisesti (Verhoef & Kannan & Inman 2015, 1.)

Omni-channel – näkökulmassa tarkastelussa on huomioitu kanavien vaikutus toisiinsa ja kuluttajien tapa käyttää kanavia samanaikaisesti palvelukokemuksensa aikana. Tavoitteena ovat palvelukokemuksen optimointi ja kuluttajakokemuksen saumattomuus hyödyntäen lukuisten kanavien erilaisia hyötyjä ja ominaisuuksia sekä kuluttajien ja yrityksen kohtaamisia sisältäen myös markkinointiviestinnälliset keinot. Kysymys on siis siitä, kuinka kuluttajiin voidaan vaikuttaa sekä kuinka nämä liikkuvat

eri kanavien välillä tuotetiedon etsinnän ja ostoprosessin eri vaiheissa (Verhoef & Kannan & Inman 2015, 1–3.)

Palvelukokemuksen ohjaaminen on keskeisessä osassa tiedon läpinäkyvyyden dramaattisen lisääntymisen myötä. Ironista on, että tiedonkulun ja informaation esteiden vähentyessä vertailukustannukset voivat hyvinkin olla kasvussa. Tästä syystä palvelukokemuksen ohjaaminen hyödyntämällä informaatiovirtoja yksittäisistä kuluttajista ja asiakasryhmistä on keskeisessä asemassa. Tiedon lisääntyessä yritykset ovat myös pyrkineet estämään asiakkaan kykyä tehdä tuotevertailua tuotedifferointia ja liitännäisiä lisäämällä (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 3,5,7.)

Yritykset pyrkivät parantamaan omaa asemaansa luomalla uniikkeja palvelukokemuksia erilaisten kanta-asiakasohjelmien tai etujen muodossa tarkoituksena hankaloittaa palveluntarjoajan vaihtamista (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 3). Uniikeissa kilpailuedun lähteissä on muutoinkin varmin pitkäjänteisen tuloksellisen toiminnan ydin. Olla omalla sarallaan rohkeasti paras – mitä se ikinä onkaan.

3.2.3.2 Saatavuus joukkoliikenteessä

Jakelukanavaratkaisut ovat joukkoliikenteen saralla muuttuneet voimakkaasti viimeisen parinkymmenen vuoden saralla. Mobiiliratkaisujen, kuten puhelinsovelluksien kautta myytyt tai verkkokaupasta ostetut digitaaliset liput ovat yleistyneet voimakkaasti Suomessa ja muodostunevat standardiksi. Toimijat käyttävät myös hyödykseen lippuautomaatteja ja asiakas- tai ryhmäkohtaisia matkakortteja.

Osa yrityksistä on lisäksi aloittanut jakeluyhteistyön kolmansien osapuolien - usein kioskien kanssa. Omien lipputoimistojen ylläpito on käynyt yrityksiä näkemysten mukaan liian kalliiksi tai kehittyvien kuluttajamarkkinoiden kehityssuunnan vastaiseksi. Yhteistyö kolmansien osapuolien kanssa voi olla toimiva tapa madaltaa kiinteitä kustannuksia karsimalla myyntipisteitä. Samalla yhteistyökumppanit hyötyvät uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Yhteistyö on joukkoliikennealatoimijoiden osalta myös turvattua, sillä yhteistyökumppanilla ei ole realistisia mahdollisuuksia aloittaa liikennöintiä ja muodostua siten uhaksi.

Näiden rinnalla toimivat kuitenkin edelleen myös omat lipputoimistot ja kulkuvälineessä ostettavat liput ja palvelut. Kaukoliikenteessä muutos näyttää kuitenkin etenevän vääjäämättä digitaalisia ratkaisuja kohden. Tällöin on kuitenkin ensisijaista rakentaa sellaiset informaatio- ja viestintäjärjestelmät, joiden avulla asiakkaille kyetään tarjoamaan henkilökohtaisen palvelun hyödyt. Palveluiden yksinkertaisuus ja hyvä omaksuttavuus on nähtävä hyveenä. Digitaaliset ratkaisut eivät oletettavasti tällaisenaan tarjoa kaikille matkustajaryhmille riittävän matalaa kynnystä ja helppoutta.

3.2.4 Markkinointiviestintä

3.2.4.1 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestinnällä pyritään tavoiteltujen asiakkaiden vakuuttamiseen tuotteen tai palvelun hyödyistä. Siten markkinointiviestinnällä on suora kytkös asiakkaan odotuksiin ja välitön vaikutus tämän kokemukseen palvelusta (Grönroos 1994, 111.)

Kampanjasuunnittelun tasolla täytyy tehdä päätöksiä kohderyhmistä, tavoitteista, käytettävissä olevasta budjetista, mediavalinnoista ja mediastrategiasta, ydin- sekä mahdollisista toissijaisista viesteistä ja arvioida toteutusta jatkoa ajatellen. Yrityksien kampanjisällöt voivat poiketa toisistaan huomattavalla tavalla. Kysymys voi olla alueellista ja taktisista myynninedistämistoimista aina kansainväliseen yrityskuvan muovaukseen liittyvästä toiminnasta tai advertoriaaleista. Kampanjoiden sisällöt sanelevat osaltaan myös kanavavalintoja ja budjettien suuruusluokkia.

Mainonnan lisäksi yritysten markkinointiviestintään kuuluu myös muita toimintoja. Yritykset voivat myös käyttää myyntiporrasta tuotteiden ja palveluiden myymiseen erityisesti hankintahinnoiltaan suurten ja runsaasti asiantuntemusta vaativien investointien tai hankintojen osalta. Henkilökohtaisen myyntityön tehokkuus lisääntyy tuotteiden ja palveluiden kompleksisuuden myötä (Kotler & Armstrong 2012, 489). Myös myyntipromootiot ilmaisnäytteiden, kuponkien tai kilpailujen muodossa voivat olla merkittäviä myynnintekijöitä. Kysymys on aikarajatuista tarjouksista, joilla pyritään tuotteen välittömään kauppaan. Tarjouksien määrä on viime vuosikymmeninä kasvanut dramaattisesti ja yritykset joutuvat työskentelemään erottautuakseen

kilpailijoista (Kotler & Armstrong 2012, 505–506.) Yritykset voivat markkinointiviestinnässään hyödyntää myös suhdetoimintaa pyrkien vaikuttamaan sidosryhmiinsä hoitamalla lehdistösuhteita taaten julkisuuden tuotejulkistuksiin tai ilmiöihin liittyen. Viranomaisiin ja lainsäätäjiin vaikuttaminen on myös keskeisellä sijalla, kuten sijoittajasuhteiden ja yleishyödyllisten kohteiden tai hyväntekeväisyyden tukeminen (Kotler & Armstrong 2012, 478.)

Mobiililaitteiden yleistymisen myötä kuluttajat tavoitetaan aiempaa nopeammin ja taloudellisemmin. Myös muuttuva mediakenttä; blogit, uutisportaalit, sosiaalinen media ja kuluttajien uudet tavat omaksua tietoa mediasta ovat mahdollistaneet uusia mahdollisuuksia kuluttajien tavoittamiseen. Tavoitettavuuden lisäksi sosiaalisen median hyötyjä yritykselle on saatavilla erityisesti kustannuspuolella. Mainonnan hinta on huomattavasti perinteistä mediaa edullisemmalla tasolla, lisäksi käyttäjien jakama sisältövetoinen materiaali ja sen mukanaan tuoma orgaaninen näkyvyys on saanut kasvavaa merkitystä. Sosiaalisen median kanavissa oleva aineisto on lisäksi usein myös hyödynnettävissä yrityksen muissakin kanavissa. Siirrettävyys on selkeä kustannusetu esimerkiksi perinteiseen printti- ja radiomainontaan nähden. Hyötynä on myös targetoinnin selkiytyminen ja parhaimmillaan selkeä käsitys tuloksellisesta mainonnasta sekä siitä mikä toimii ja mikä ei. Toisaalta yritysten markkinointiviestinnän kokonaisuus on muuttunut entistä laajemmaksi kokonaisuudeksi kanavien lisääntyessä. Kuluttajien kattava tavoittaminen palvelee perinteisten tavoitteiden lisäksi myös muita tavoitteita. Viestintä on enenevässä määrin kaksisuuntaista tai ainakin tarjoaa helpohkosti tämän mahdollisuuden yrityksen ja asiakkaan väliseen dialogiin, jopa siinä määrin, että kuluttajien luoma sisältö on yrityksille hyödynnettävissä (Kotler & Armstrong 2012, 467–468.) Personoitu viestintä ja markkinoinnin automaatio ja kuluttajien sijaintitietojen hyödyntäminen ovat yrityksille jo todellisuutta, joskin vielä kehittyvät. Haasteina kehityskaskelille tänään on jatkuvasti lisääntyvän datan määrä ja teknologian vääjäämättömältä näyttävät edistysaskeleet ja niiden omaksumiseen liittyvät arvaamattomat kehityskulut.

Yritysten tulisikin panostaa markkinointitoimenpiteidensä ohjauksessa malliin, jota ohjataan entistä vahvemmin kerätyn datan analysoitujen tuloksien perusteella. Orientaation tulisi siis siirtyä valistuneista arvauksista vankkaan tietoperusteiseen käsitykseen asioiden vallitsevasta tilasta. Markkinointianalytiikkaa on toki yrityksissä käytössä ja päätökset tuetaan dataan (Kotler & Armstrong 2012, 473–474), mutta harvassa yrityksessä on rakennettu kyky erotella markkinointitoimenpiteiden

yksittäisiä vaikutuksia erilaisilla aikajänteillä, saati kyetään sujuvasti määrittämään ylikanavaisen toimijan markkinointitoimenpiteiden kokonaistehokkuutta asiakkaan ostopolulla.

3.2.4.2 Markkinointiviestintä joukkoliikenteessä

Joukkoliikennealan suurimmat toimijat hyödyntävät laaja-alaisesti markkinointiviestintää. Uutiskirjeet, asiakaslehdet, kanta-asiakasohjelmat ja sosiaalisen median hyödyntäminen on nähty tärkeäksi, sillä harvat yritykset näkevät toimintansa laajuuden muuttumattomana. Suurella osalla reitistöistä suurten kysyntäpisteiden välillä on näennäinen monopoli. Todellisuudessa joukkoliikenteen toimijoista esimerkiksi rautateillä toimivat yritykset kilpailevat todellisuudessa lukuisten vaihtoehtoisten liikkumismuotojen kanssa. Suorien kilpailijoiden määrä reitistöllä on usein tätäkin suurempi. Markkinointiviestinnässään ja uus-asiakashankinnassaan yritykset tyypillisesti korostavat joukkoliikenteen taloudellisia säästämahdollisuuksia ja ympäristönäkökulmia esimerkiksi henkilöautoiluun nähden. Joukkoliikenteen toimijoiden väliltäkin löytynevät nuo erot kulkumuotojen välillä.

Joukkoliikenteen toimintamallit ovat murrosvaiheessa kilpailun jo osittain avauduttua. Keskustelu joukkoliikenteen täydellisestä avaamisesta käy kuitenkin edelleen kiivaana. Liikennöitsijöillä ja viranomaisilla on kaikilla omat risteävät intressinsä ja toimijat ovat vaihtelevalla aktiivisuudella pyrkineet suoraan sekä julkista keskustelua hallitsemalla vaikuttamaan viranomaisiin ja lainsäätäjiin.

3.2.5 Henkilöt

3.2.5.1 Henkilöt kilpailukeinona

Yrityksien palveluprosessiin osallistuu joukko ihmisiä, nimenomaisesti yrityksen henkilöstö, palveltava asiakas sekä muut palvelutapahtumassa tai siihen muutoin kytköksissä olevat henkilöt (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 27). Palvelutapahtumaa voidaan ajatella näyttämöksi, jossa kaikilla osaa ottavilla on oma roolinsa. Näyttämö

on dynaaminen ympäristö, jossa osallisten toiminta vaikuttaa prosessin lopputulemaan (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 63.)

Yrityksille on keskeistä valita oikeat henkilöt yrityksen palvelukseen ja pitää näistä kiinni. Yrityksen tulee pohtia rekrytointikäytänteitään ja kiinnittää erityistä huomiota hakijoiden substanssiosaamisen lisäksi myös palveluhalukkuuteen, kykyyn tehdä työtä osana isompia ryhmiä. Yrityksien täytyy luonnollisesti taistella haluamastaan työvoimasta, toimenpiteet ja ohjelmat työnantajamielikuvaan ovat keskeisessä asemassa. Rekrytointien lisäksi yritysten tulee huolehtia työntekijöiden perehdyttämisestä ja koulutuksesta sekä tarjota kelvot puitteet työssäjaksamiselle sekä mahdollistaa onnistumisen kokemukset. Työntekijät tulee myös sitouttaa organisaatioon motivoimalla heitä onnistumisen kokemuksilla, oppimisen mahdollistamisella, palkitsemismalleilla sekä kytkemällä tämän yrityksen tärkeimmän voimavaran yrityksen tarinaan henkilökohtaisella tasolla (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 366–381.)

Butlerin mukaan erityisesti sisäisen markkinoinnin näkökulmalla voidaan suunnata toimintaa haluttuja tavoitteita kohti ja toteaa, että työntekijöiden tyytyväisyys näkyy toimintana johon ollaan tyytyväisiä muiden sidosryhmien osalta (Butler 2012, 353, 356). Myös Gröönroos näkee sisäisen markkinoinnin johtamisstrategiana, jonka ansiot ovat erityisesti asiakaskeskeisyyden kehittämisessä (Gröönroos 1991, 261). Asiakaskokemukset ovat keskiössä, sillä palveluhenkilöstön yksittäiset virheetkin saattavat päättää muotoutumassa olleen merkityksellisen asiakassuhteen (George 1992, 383).

Integraalisena tekijänä palvelun muotoutumisessa ovat myös asiakkaat. Yrityksien tulee orientoida asiakkaidensa palveluodotukset vastaamaan palvelukokemusta. Mainonta palvelee osaltaan perehdyttäessä asiakkaat palveluprosessiin, omaan rooliinsa ja käsitykseen onnistuneen palveluprosessin lopputuloksesta ja jopa kouluttaa asiakkaat ostamaan tiettyinä hetkinä ja edelleen kouluttamaan muita asiakkaita. On luonnollisesti huomattava, että asiakkailta edellytetty palvelutapahtumaan osallistumisenaste vaihtelee huomattavalla tavalla. Tällä on vaikutuksensa yrityksen viestintään palveluprosessista, mutta roolin merkitys voi vähäisestä painoarvostaan huolimatta olla huomattava. Asiakkaan roolin merkityksen korostaminen palveluntuottamisessa asettaa yrityksen mielenkiintoisen valinnan eteen. Mitä tehtäviä

se siirtää työntekijöiltään asiakkaille? (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 393, 400, 406, 489, 503–504.)

Myös muut asiakkaat palvelutilanteessa vaikuttavat koettuun laatuun ja kulutuksen jälkeiseen tyytyväisyyteen. Toisten asiakkaiden käyttäytyminen ja emootio välittyvät herkästi eteenpäin (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 403). Käsitteiden muotoutumisessa tärkeää osaa näyttelee myös asiakkaiden välinen suusanallinen viestintä. Tosin se kantaa vieläkin tärkeämpää markkinaviestinnällistä roolia (George 1992, 383). George mainitsee lisäksi fyysisten todisteiden merkityksen asiakkaiden käsityksien ja roolin muovaajina sekä kehottaa sitomaan palvelun luontaisen aineettomuuden konkreettisiin objekteihin mainosmateriaaleissa, sloganeissa ja muussa kirjallisessa sekä visuaalisessa aineistossa (George 1992, 383–384). Tämänkaltaiset metaforat kristallisoivat palveluiden luonteen ymmärrettäväksi.

Palveluprosessiin osallistuvien näyttelijöiden kyky roolinottoon ja edellytetyn suorituksen onnistuminen määrittävät hyvin pitkälti onnistuneen palvelutapahtuman suorittamisen (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 64). Yritykset ovat lopulta vastuussa käsikirjoituksen noudattamisesta huolimatta siitä, että huomattava osa virheistä olisi asiakaslähtöisiä.

3.2.5.2 Henkilöt joukkoliikenteessä

Palvelualan toimijoina joukkoliikennesektorilla on keskeistä ylläpitää laadukasta palvelutasoa. Henkilökunnan rekrytointi, koulutus ja motivointi korostuvat, kuten myös asiakkaiden vihkeminen ja perehdyttäminen palveluiden osaaviksi käyttäjiksi. Erityisesti tämä korostuu tilanteissa, joissa organisaatio kokee suuria sisäisiä muutoksia ja tai uudistukset koskevat palvelumalleja tai muita asiakkaille olennaisia seikkoja.

3.2.6 Fyysiset todisteet

3.2.6.1 Fyysiset todisteet kilpailukeinona

Fyysisillä todisteilla viitataan fyysiseen ympäristöön, jossa palveluprosessille merkittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi fyysiset tilat, verkkosivustot, kotiinkuljetukset, henkilöstön ulkoinen olemus, palvelun tuotannolliset apuvälineet ja koneet, palvelun fyysiset merkit, kuten kortit, esitteet, maalit, tuotenäytteet sekä muut palvelutapahtumassa läsnä olevat asiakkaat (Gröhnroos, 1994, 70 sekä Butler 2012, 195, 214.)

Erityisen korostuneessa osassa fyysiset todisteet ovat palvelualanyrityksillä, joiden tuotteet ovat enimmäkseen immateriaalisia. Todisteiden avulla yritys voi välittää tietoa immateriaalisen tuotteen arvosta asiakkaalle. Fyysisillä todisteilla on siis kommunikatiivinen rooli palvelutapahtumassa, kulutuksessa tai tiedonetsinnän aikana (Butler 2012, 214.) Rooli vaikuttaa palvelukokemukseen syvästi säädellessä tyytyväisyyttä, henkisen sitoutumisen astetta yritykseen (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 319–320).

Fyysisiä todisteita palvelun laadulle ovat esimerkiksi virkapuvut, sisustus, käyntikortit, kirjoitusaluslat. Ravintoloissa käytettäviä fyysisiä todisteita ovat tarjoilijan asusteet, ruokalistojen ulkoasu, kuittien visuaalisuus, ravintolan kalustus, julkisivu, värimaailma, tuoksumailma. Onko tarkoitus välittää rentoa vai klassista tunnelmaa, vihjata ravintolan soveltamasta ruokakulttuurista ja makumaailmasta? Fyysisten todisteiden avulla voidaan asiakkaita orientoida palvelutapahtumaan ja hyödyntää skeemoja, joilla jäsenämme maailma ymmärrettäväksi. Armstrong ja Kotler antavat esimerkin, jonka mukaan pankin, joka haluaa erottautua ”ystävällisenä pankkina” tulee myös luoda tätä heijastelevat puitteet: värimaailman, kalusteiden somistuksien asiakastilojen suunnittelun suhteen (Armstrong & Kotler 2000, 209).

Fyysisillä todisteilla voidaan pyrkiä saamaan aikaan vasteita asiakkaissa ja työntekijöissä. Aikaansaadaan ärsykeitä, joilla stimuloidaan haluttua toimintaa kognitio-, emootio-, ja fysiologisilla tasoilla yksilöiden sekä ryhmän välillä. Hallitsemalla palvelukokemusta yhdenmukaisen ja tarkoituksenmukaisen palveluympäristön myötä, kykenee yritys ohjaamaan asiakkaan odotuksia ja muodostamaan pysyviä sekä syviä henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiinsa (Zeithaml, Bitner & Gemler 2006, 322–340.)

3.2.6.2 Fyysiset todisteet joukkoliikenteessä

Joukkoliikennealan fyysisten todisteiden vaatimukset, palveluympäristön ja muiden tekijöiden osalta, noudattavat pitkälti samoja vaateita, kuin muidenkin palvelualojen standardit. Palveluprosessin fyysiset tilat, kuten matkustamo-, odotus- ja lipunmyyntitilat sekä varsinainen liikennöintiin tarvittava kalusto, verkkosivustot ja applikaatiot, henkilöstön ulkoinen olemus asusteineen, palvelun tuotannolliset apuvälineet kuten leimauslaitteet ja itsepalvelun periaattein toimivat myyntiautomaatit, nauhoitteet, aikatauluvihkoset, esitteet, opasteet ja liput suunnitellaan parhaimmassa tapauksessa yhdenmukaisen ja tarkoituksenmukaisen palveluympäristön luomiseksi.

3.2.7 Prosessit

3.2.7.1 Prosessit kilpailukeinona

Palvelutapahtuman laadun takeena on tuotantoprosessiin osallistuvien työntekijöiden tietojen ja taitojen sekä asiakaspalveluhenkisyyden riittävä taso. Onnistuneena palvelutapahtumana voidaan pitää asiakaskohtaamista, jonka aikana palvelutapahtuma saatetaan onnistuneesti ja kerralla loppuun (Grönroos 1994, 135–136.) Yrityksien onkin luonnollisesti syytä varmistaa työntekijöidensä työtehtävän menestyksekkään hoitamisen edellyttämien tieto- ja taitotason sekä asiakaspalvelukoulutuksen kattavuus.

Asiakkaiden osallistaminen palvelun tuotantoprosessiin parhaimmillaan mahdollistaa kohentuneen tuotannon laadullisen tason sekä parantaa yrityksen tuottavuutta. Käytännössä asiakkaiden osallistamisella viitataan itsepalvelumallin implementointiin osana yrityksen tuotantoprosessia. Käyttöönotto, kuitenkin edellyttää sekä yrityksen sisäisen tehokkuuden kohentumista, että asiakashyötyjen realisoitumista implementoinnin seurauksena (Grönroos 1994, 137.)

Ensimmäinen vaatimus, yrityksen sisäisen tehokkuuden kohentuminen, saavutetaan tuottavuuden kasvun myötä. Käytännössä työntekijät kykenevät palvelemaan useampia asiakkaita kerralla näiden osallistuessa itse palvelun tuotantoprosessiin – seikka, joka mahdollistaa yrityksellä alhaisemmat työvoimakustannukset asiakkaiden parhaimmillaan itse jouduttaessa palvelua. Asiakkaiden osallistaminen luonnollisesti

edellyttää näiltä taitoja osallistua tuotantoprosessiin. Vieras ympäristö, muut asiakkaat sekä uusi palvelumalli saattaa synnyttää palvelutapahtumassa tilanteen, jossa asiakas vierastaa palvelua siinä määrin, että karttaa kyseistä palveluntarjoajaa. Asiakkaan kynnystä osallistumiselle onkin syytä madaltaa, esimerkiksi eksplisiittisten ohjeiden avulla. Toinen vaatimus, asiakashyötyjen ilmentyminen asiakkaiden osallistamisen myötä, edellyttää asiakasta hyödyttävien etujen muodostumista palkkioksi osallistumisesta palveluntuotantoon. Asiakkaita ei ole mahdollista innostaa osallistumaan, mikäli nämä eivät näe syntyviä hyötyjä haluttaviksi itselleen (Grönroos 1994, 137.)

Palvelukokemusta rakennettaessa on keskeistä kyetä kuvaamaan yrityksen sisäisille (prosessiin osallistuvat työntekijät ja muu henkilöstä) ja ulkoisille sidosryhmille (asiakkaille, rahoittajat) palveluprosessi sellaisella tarkkuudella, jotta edellä mainitut tahot suorittaisivat tai osallistuisivat, toivotun tai asetetun roolinsa mukaisesti, suunniteltuun palvelukokonaisuuteen tarkoitettulla tavalla. Tämä jaettu ”tanssi” on mahdollista kuvata Blueprintingin avulla. Kysymys on palveluprosessin, joka edelleen muodostuu osaprosesseista, rakennekuvasta (Zeithaml, 2006, 267.) Rakennekuva vastaa kysymyksiin: kuka tekee mitä, kenelle tehdään, kuinka usein ja millä ehdoilla (Lovelock 1992, 100).

Calabresen ja Corbon mukaan rakennekuvien käyttö tarjoaa esteettömän näkymän prosessien sisälle parantaen organisaation sisäistä viestintää ja mahdollistaa työtehtävien suunnitellun mukaisen läpiviennin. Rakennekuvien käyttö kiinnittää myös huomion mahdollisiin ongelmiin ja heikkouksiin prosesseissa parantaen näin ollen yrityksen laadukasta toimijuutta (Calabrese & Corbo 2014, 1–3.)

Blueprinting on mainio apuväline yhteisen ymmärryksen luomiseen palveluprosessista. Myös Zeithamlin mukaan harhaluulot ja ennakkoluulot ilmiöitä koskien voivat olla yhteisymmärryksen esteenä, kuten myös vähäinen tai yksityiskohtainen, mutta kokonaisuuden kannalta rajoittunut tietoperusta. Service blueprinting on käsityksien yhdenmukaistamiseen ja toimintojen väliseen tiedonjakamiseen erinomainen ratkaisu, joka visuaalisuudessaan rohkaisee miettimään parannuksia intuitiivisella tavalla (Zeithaml 2006, 272.) Rakennekuvat auttavat organisaatiota asettamaan itsensä asiakkaidensa asemaan ja saavuttavat siten edullisen asiakaslähtöisen tarkastelupisteen toiminnalleen.

Blueprintingin avulla dynaamisesta palvelukokemuksesta kyetään ottamaan pysäytyskuva, jossa toisiinsa kytkeytyvät prosessin lukuisat irralliset osat vaikuttavat palvelutuotokseen kokonaisuutena. Palvelukokemuksen kuvaamiseen Blueprinting on visuaalisuudessaan selkeämpi vaihtoehto kirjoitettuun tekstiin nähden, sillä tulkitsijan tulkinnan liikkumavara on graafisesti esitettynä kapeampi (Bateson 1991, 215.)

Prosessin kuvaaminen aloitetaan useimmiten asiakkaasta, sillä palvelujen ollessa usein kokemuksellisia on vahva asiakaslähtöisyys keskeisessä asemassa palveluprosessia rakennettaessa. Fyysiset todisteet värittävät asiakkaan kokemuksia palvelusta. Asiakkaat osaltaan vaikuttavat suoraan prosessiin, määritetyissä kosketuspisteissä ja omaavat usein myös osallistumistaan syvemmän näkyvyyden varsinaiseen tuotantoon. Asiakkaiden näkyvyys ei kuitenkaan leikkaa yrityksen koko palveluprosessin lävitse. Näkymättömiin jäävät osa palveluntuotantoon liittyvistä toiminnoista sekä tukitoiminnot. Palveluprosessin tehokkaan läpiviennin osalta on tärkeää tunnistaa myös yrityksen sisäiset palveluprosessit tukitoimintojen ja prosessien välillä. Rakennekuvassa liikutaan pystysuoraan keskeisten osien välillä, joita olivat: Asiakkaiden toiminta, asiakkaille näkyvä toiminta, asiakkaille näkymätön toiminta ja tukitoiminnot, sekä vaakasuoraan vasemmalta oikealle keskeisten osien sisällä.

Rakennekuvan komponentit määräytyvät palveluprosessin erityislaatuisuuden mukaan. Zeithamlin mukaan erityisesti internet-tekniikan mahdollistamat itsepalveluperiaatteella toimivat yritykset ja palvelumallit poikkeavat edellä esitetystä toiminnantasojen suhteen dramaattisesti (Zeithaml 2006, 271). Asiakkaille näkyvän työntekijöiden toiminnan Zeithaml korvasi asiakkaille näkyvän tekniikan tasolla. Edellä kuvattujen periaatteiden nojassa toimivista yrityksistä esimerkkejä ovat yhteiskäyttöautoja tarjoava City Car Club tai viihdesisältöjä tarjoavat Spotify, Netflix ja HBO.

Rakennekuvamallia voidaan hyödyntää monella tavalla. Flieβin & Kleinaltenkampin mukaan rakennekuvien käyttö ei ole sidottu ainoastaan kuluttajamarkkinoilla toimiville palveluntarjoajille, vaan näitä voidaan hyödyntää myös B2B markkinoilla Tiedonkulkua asiakkaan ja toimittajan välillä voidaan tehostaa ottamalla asiakas suunnitteluun mukaan. Palvelu voidaan suunnitella myös uusiksi, jolloin sen yhteensopivuus asiakkaan kanssa olisi parempi ja ennakoitavilta ongelmilta voitaisiin välttyä. Samoin palvelun rakennekuvaa voidaan hyödyntää kuluttajien kouluttamisessa palvelun käyttöön liittyen, kuten rakennekuvan avulla voidaan samoin kouluttaa

palveluprosessiin osallistuvia työntekijöitä tai lisätä ymmärrystä yrityksen muissa osissa parantaen informaatiovirtojen parempaa läpikulkua läpi yrityksen kerroksien (Fließ & Kleinaltenkamp 2004, 1–2.)

Rakennekuvan avulla palveluprosessia on mahdollista tarkastella kokonaisuutena ja käyttää tätä tietoa analyysin pohjana. Voidaan punnita mallina avulla palveluprosessissa olevia mahdollisia heikkouksia, miettiä prosessin virtaviivaistamista tai tehostamista, resurssien allokointia. Tällä on selkeä kustannusvaikutus yrityksen toiminnassa. Palveluprosessin standardointi myös parantaa asiakkaiden kokemaa laatua, joskin yritys prosessin vakioimisen myötä menettää joustavuuttaan kontaktipisteissä asiakkaiden kanssa (Fließ & Kleinaltenkamp 2004, 1–7.)

Lisäksi Prakashin ja Mohantyn mukaan rakennekuvien myötä yritys valmistaa samalla itselleen myös suositukset ja toimintaohjeet tulevaa kehitystä silmällä pitäen. Tämä on erityisen hyödyllistä, sillä pitkässä juoksussa on huomattavasti kustannustehokkaampaa puuttua prosessin varsinaisiin ongelmanlähteisiin ongelmien sijasta (Prakash & Mohanty 2013, 11.)

3.2.7.2 Prosessit joukkoliikenteessä

Joukkoliikenteen matkustusprosessi on monivaiheinen palvelutapahtuma. Yksinkertaisuudessaan asiakkaan tulee löytää määritetty lähtöpaikka laitureineen helposti, asettautua varaamalleen paikalle ja osata poistua määrittelemässään pisteessä kulkuvälineestä. Matkustaminen sisältää lukuisia potentiaalisia negatiivisen paineen vaiheita. Yrityksille on keskeistä hallita näitä keskeisiä palvelukokemukseen vaikuttavia hetkiä takaamalla riittävät henkilöstöresurssit sekä oikea-aikaista informaatiota asiakkaille lipunmyyntihetkestä aina matkanpäättökseen saakka.

Kulkuvälineen tulisi luonnollisesti noudattaa aikatauluja lähtö- ja saapumisaikojen suhteen. Olosuhteet näyttelevät suurta osaa pitkissä matkaketjuissa. Esimerkiksi rataverkon häiriöt, kalustorikot, allejäänit ja sääolojen yllättävä vaihtelu tekevät jäykästä rataverkosta häiriöherkän. Keskeisessä osassa on informaation oikea-aikainen ja sävyinen välittäminen asiakkaille, joskaan allejäänneistä ei läheskään aina informoida asiakkaita aiheen herkkyuden vuoksi. Joukkoliikenteen toimintavarmuus on poikkeuksellisen vahvassa sidoksessa toimintaympäristönsä äkillisiin ja

ennakoimattomiin muutoksiin. Kyky välittää oikea-aikaista ja keskeistä informaatiota asiakkaille, varakaluston hallinta ja joustavat toimintamallit mahdollisten häiriöiden korjaamiseksi on ensisijaista.

Menestyäkseen kilpailussa yritykset pyrkivät madaltamaan kynnystä siirtyä palveluiden käyttäjäksi yksinkertaistamalla prosessejaan.

4 Muut soveltuvat kilpailukeinot

Neljännessä luvussa tarkastellaan perinteisen 7P-mallin ulkopuolelle jääviä kilpailukeinoja, jotka ovat myös olennaisia tekijöitä yrityksiensä pyrkiessä palvelemaan asiakkaitaan ja kohtaamaan kilpailijansa markkinaympäristössä.

4.1. Verkostot

4.1.1 Verkostot kilpailukeinona

Yrityksien muodostamia verkostoja on olemassa huolimatta siitä onko olemassa niiden tietoisia kehittämissyrkimyksiä vai ei (Butler 2012, 295). Jos ne muodostuvat orgaanisesti on toki tällöin, resurssien niin mahdollistaessa, järkevää pyrkiä edistämään niiden muotoutumista sellaisiksi, jotta ne palvelisivat mahdollisimman edullisesti yrityksen toiminnan tarkoitusta.

Toimintaympäristön muuttuessa globaalimpaan suuntaan ja yhä enenevässä määrin, digitalisoivassa maailmassa muuttuvan riippuvaisemmaksi muiden toimijoiden tarjoamista palveluista, yrityksiensä tulee ylläpitää osaamisverkostoja pitkällä ja lyhyellä tähtäyksellä. Pitkällä tähtäyksellä kysymys on yrityksen tarpeesta pysyä kehityksen mukana ja omaksuakseen uusia kykyjä. Lyhyellä tähtäyksellä kysymys on taas toiminnan operatiivisemmasta puolesta, jolloin pyritään osumaan esimerkiksi erilaisiin myynnillisiin tai muihin tavoitteisiin (Möller, Rajala & Svahn 2005, 1274 sekä Day 2011, 186.)

Yrityksien tarpeet verkostoitumiselle poikkeavat toimialasta ja yrityksistä riippuen laajalti. Kysymys voi olla yhteistyöstä markkinointiohjelmien, varastoinnin, toimitusketjun, huoltopalveluiden, sovelluskehittämisen tai innovoinnin kysymyksistä, joiden tiimoilta yhteistyötä on järkevää käynnistää (Cravens & Piercy 2013, 193.) Jokaisen yrityksen verkostoprofiili on omannäköisensä ja heijastelee yrityksen asemaa menneisyyttä ja tätä hetkeä peilaten. Yrityksen asema verkostossa on kilpailukeino, jonka avulla yritys voi tuottaa asiakkailleen tuotteita ja palveluita, joita se ei omin avuin kykenisi tuottamaan. Verkostotoimijuus tarjoaa myös erinomaisia

mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen ja vertailuoppimiseen (Butler 2012, 296–297.)

Erityisesti innovoinnissa on viime vuosina saavutettu hyötyjä osallistamalla asiakkaat innovaatioprosessiin, nämä voidaan myös kytkeä yrityksen pirtaan entistä tiiviimmin. Innovaatiot, joissa asiakkaiden suunnittelemat palvelu- tai tuoteratkaisut voivat olla osapuolille erinomainen ratkaisu.

Verkostoitumisessa on siis kysymys organisaation rajallisuudesta. Verkostotoiminnalla yritys kykenee ”kasvattamaan” osaamistaan ja ”tuottamaan” riittävät resurssit onnistuneelle läpiviennille tiuhaan muuttuvassa toimintaympäristöstä. Yrityksien on mahdotonta hallita kaikkia osasia itse, jolloin sidosryhmien muodostama osaamis-

keskittymä on ratkaisu. On kuitenkin huomattava osallisten mittava määrä ja tämän tuomat ongelmat kokonaisuuden koordinoinnin suhteen. Olisi toki mahdollista, joskin kustannustehokkuuden kautta mahdoton ajatus, rakentaa yritykselle kyvyt toimia täysin kykyperusteisesti ja omata kaikki valmiudet toimintansa operointiin ”omavalmisteena”. Tämän vuoksi yritysten menestys ei ole vain niiden omista prosesseista kiinni (Kotler & Armstrong 2012, 43.)

Erilaiset osaamisverkostot, klusterit ja strategiset verkostot ovat yrityksille houkuttelevia vaihtoehtoja luomaan kilpailuetuja ja kyvykkyyksiä. Organisaatioiden väliset strategiset verkostot voivat syntyä orgaanisesti tai ne voidaan synnyttää päämäärätietoisesti. Hierarkkisiin organisaatioihin nähden verkostojen ongelmana on niiden toiminnan koordinoinnin ja ohjaamisen kontrollinpuute vakiintuneista siteistä huolimatta. (Day 2011, 190.) On pohdittava luodun suhteen merkityksellisyyttä, vaihtoehtoja ja yhteensopivuutta mahdollisten vaihtoehtojen välillä käynnistää (Cravens & Piercy 2013, 193).

Verkostoon kuuluvien yritysten toimintaan verkostossa vaikuttavat verkoston yhteistyölleen asettamat tavoitteet. Strategiset verkostot rakentuvat esimerkiksi pyrkimyksille rakentaa tehokkaampia ratkaisuja, malleja ja innovaatiota. Yhteistyö voi syntyä toimittaja, asiakas, kanavarakenteen, toimialan tai tietyn tarpeen ratkaisun ympärille ja ne voivat kytkeä institutionaalisia ja yksityisiä toimijoita samaan verkostoon (Möller, Rajala & Svahn 2005, 4.)

Osallistuvat toimijat ohjaavat verkoston tuotoksia omalla osallistumisellaan. Verkostojen vaikuttajat pyrkivät ajamaan omaa agendaansa vaikuttamalla muihin toimijoihin esimerkiksi visioiden asetannan myötä (Möller, Rajala & Svahn 2005, 6.)

4.1.2 Verkostot joukkoliikenteessä

Liikennöitsijät pyrkivät aktiivisesti sekä verkostoyhteistyön, julkista keskustelun hallitsemalla vaikuttamaan viranomaisiin ja lainsäätäjiin.

4.2 Yhteistyösopimukset

4.2.1 Yhteistyösopimukset kilpailukeinona

Organisaatiot tavoittelevat yhteistyösopimusten kautta uusia mahdollisuuksia: uusien markkinoiden luomiseksi, markkinoille päästäkseen, kustannussyistä, arvoketjussa liikkuaikseen tai omaksuakseen uutta tietotaitoa tai kykyjä. Kysymys voi olla yhteisyrytyksestä, jossa järjestely takaa emo-organisaatioille autonomian, mutta kytkee sopimusosapuolet tiukasti toisiinsa uuden organisaation kautta. Yhteistyösopimuksessa osapuolia voivat olla myös yritykset, yhteisöt, eturyhmät, ja instituutiot (Cravens & Piercy 2013, 203–204.)

4.2.2 Yhteistyösopimukset joukkoliikenteessä

Joukkoliikenteen toimijat ovat pyrkineet lisäämään keskinäistä sekä yhdessä kolmansien osapuolten kanssa toteuttamaansa yhteistyötä. Kustannuksien madaltamiseksi ne kykenevät ulkoistamaan lipunmyyntiänsä, joskin matkatoimistojen kanssa edellä mainitut ovat tehneet yhteistyötä jo vuosikymmenien ajan. Toimijat ovat lisäksi kytkeneet omat palvelunsa johonkin muuhun palveluun, joita edustavat yleisimmin huvipuistot, hotellit ja kylpylät sekä muut vapaa-ajanviettomahdollisuudet. Joukkoliikennealan toimijat hyödyntävät myös ostettua liikennöintiä, joskin tämä on säännöllistä toimintaa lähinnä paikallisliikenteessä. Toimijoiden keskinäistä

yhteistyötä edustavat taasen MaaS-ajattelun (Mobility As a Service) mukaiset mallit, joissa kuluttajat kykenevät suorittamaan matkansa yhdellä ainoalla lipulla koko matkaketjun osalta ovelta ovelle yhdistelemällä erilaisia liikkumismuotoja ja palveluita.

4.3 Strategiset allianssit

4.3.1 Strategiset allianssit kilpailukeinona

Strategiset allianssit ovat yritysten välisiä sidoksia, jotka ovat pysyväkokoja osapuolten intressien pysyessä muuttumattomina. Sidoksen keskiössä ovat jaetut, molemmille tärkeät strategiset pyrkimykset, joita kohti yritykset yhdessä kurottavat (Cravens & Piercy 2013, 202.) Osapuolet myös säilyttävät itsenäisyytensä (Butler 2012, 328).

Yritysten toimintaympäristöjen nopea muutostahti toimii kannustimena strategisille alliansseille (Cravens & Piercy 2013, 202). Arvioitaessa strategisia alliansseja tulisi osapuolten miettiä hyötyjen ja riskien suhdetta. Onko yhteistyön päätyttyä riskiä annettujen tietojen tai omaksuttujen kykyjen väärinkäytöstä toisen osapuolen taholta? Onko ennakoitavissa mahdollisia ongelmia organisaatioiden yhteistoiminnan suhteen kulttuurierojen vuoksi vai ovatko organisaatiot yhteensopivia suurella varmuudella? Minkälaisia upotettuja kustannuksia yhteistyöhön sisältyy? On myös pohdittava toimintamalleja yhteistyön jo ollessa käynnissä. Kuinka konfliktit ratkaistaan ja toimintaa koordinoidaan taaten samalla tarvittava joustavuus dynaamisessa ympäristössä, jossa tapahtuneiden muutoksien myötä strateginen allianssi tulee tiensä päähän? Strategisen allianssin, kuten myös muiden yhteistyömallien, hyötyjä on kyettävä arvioimaan avoimesti (Cravens & Piercy 2013, 202–209.)

Tavoitteena voi olla olemassa olevien jakelukanavien hyödyntäminen, poistaa markkinoille tulon esteitä, lisätä yritysten tietotaitoa ja resursseja sekä jakaa riskejä esimerkiksi kalliin ja riskipitoisen, mutta onnistuessaan mullistavan innovaation tai teknologian osalta. Osapuolet luovuttavat yhteiseen käyttöön omaa osaamistaan, resursseja tai kokemusperäistä tietoa (Cravens & Piercy 2013, 202–203.) Kysymys on siis eräänlaisesta vaihdannan muodosta.

4.3.2 Strategiset allianssit joukkoliikenteessä

Joukkoliikennealalla toimijoiden yhteistyö on tyypillistä tilanteissa, joissa on nähty pysyvähköjä molemminpuolisia osapuolten välisellä yhteistyöllä saavutettuja intressejä. MaaS yhteistyön voidaan nähdä tulevaisuudessa lisäävän yritysten pysyviä kumppanuuksia. Yrityksien toimintaympäristöjen nopea muutostahti toimii tälle kannustimena. Tavoitteena voi olla olemassa olevien jakelukanavien hyödyntäminen, kuten matkahuollon tapauksessa.

4.4 Asemointi

4.4.1 Asemointi kilpailukeinona

Tuotteen tai palvelun asemointi perustuu kuluttajien tapaan yksinkertaistaa näkemäänsä ja kokemaansa. Kompleksisessa maailmassa, jossa tuote- ja palveluratkaisut ovat loputtomia, olisi hankalahkoa ylläpitää mielessään tarkkoja tuote- ja palveluattributteja tai aloittaa tuotteen tai palvelun hankintaprosessi aina alusta. Kuluttajat sen sijaan sijoittelevat tunnistamiensa tuotteita ja palveluita eräänlaisiin lokerikkoihin, joissa toisiinsa rinnastettavat tuote- ja palveluvaihtoehdot sijoittautuvat toisiinsa nähden kuluttajan kokemien tuotteeseen tai palveluun liittämiensä havaintojen, kokemusten ja tunteiden kautta. Asemoinnilla, jota yritykset toteuttavat pyritään kaappaamaan tietystä lokerikosta tai lokerikoista tietty sijainti tai asema. Lokerikot ovat segmenttejä, ja edustavat kuluttajien liikkumavaraa vaihtoehtoisten tuotteiden tai palveluiden suhteen. Yrityksien tehtävänä onkin yrittää luoda arvoa valitsemilleen segmenteille ja tehdä päätöksiä tavoittelemastaan asemasta näissä lokerikoissa (Kotler & Armstrong 2012, 231.)

Tuotteiden ja palveluiden suhteellisia asemia voidaan havainnollistaa kuvioden avulla, jotka on rakennettu esimerkiksi kahden ulottuvuuden suhteen. Tuote liikkuu kuviossa esimerkiksi hinnan ja toivotun käsiteparin mukaan. Käsiteparina voisi kahvin tapauksessa olla esimerkiksi orgaanisuus ja maku. Kuvioon voidaan liittää myös tuotteiden tai palveluiden suhteellinen markkinaosuus säätelämällä pisteiden kokoa.

Yksinkertaisuudessaan yrityksen tehtävänä on löytää itselleen elintilaa valitusta segmentistä. Yrityksen tulee tunnistaa kilpailuetunsa lähteet ja valita näistä oikeat. Yritys voi valita yhden keskeisen kilpailuedun, joka sillä tosiasiallisesti on, ja käyttää tätä ainutlaatuisia tekijää erottuakseen markkinoilla. Mikäli ainutlaatuisia kilpailuedun lähdettä ei löydy, voi yritys pyrkiä muodostaa kilpailuedustansa ainutlaatuisen yhdistelmän. Tämän arvolupauksen kuluttajille viestittyään on yritys onnistuessaan asemoinut itsensä tarkoitetulla tavalla. Arvolupauksen, eli syiden, joiden vuoksi asiakkaan kannattaa valita tuote tai palvelu ovat markkinoilla perusteltuja sekä asiakkaille kommunikoituja. On myös keskeistä, että yritys kykenee toimimaan lupauksensa mukaisesti (Kotler & Armstrong 2012, 231–237.)

Päätöksillä, joita yritykset tekevät palvelemaansa segmentin suhteen ja asemoimalla tuotteensa tai palvelunsa tietyille joukkoille markkinaehtoisesti sen perustellen ohjaavat yritystä luomaan yliverstaista arvoa juuri tälle asiakasryhmälle (Cravens & Piercy 2013, 162).

4.4.2 Asemointi joukkoliikenteessä

Myös joukkoliikenteessä tuotteen tai palvelun asemointi perustuu kuluttajien tarpeeseen yksinkertaistaa kokemusmaailmaansa. Joukkoliikenteeseen sopivia ja kuluttajille olennaisia eroavaisuuksia ovat ainakin hinta, palvelun selkeys, toimintavarmuus ja luotettavuus, asiakaspalvelu sekä palveluympäristö.

4.5 Imago

4.5.1 Imago kilpailukeino

Myönteinen ja vahva imago on merkittävä kilpailukeinon yrityksille, sen muovatessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, rahoittajien, omistajien henkilöstön sekä kilpailijoiden käsityksiä yrityksen toiminnasta (Grönroos, 1994, 205 sekä Sipilä 1992 328). Yrityksen tuotteiden ja palveluiden ollessa substituutteja toisilleen vailla konkreettisia eroja, voi imago erottaa tuotteen tai palvelun muista vaihtoehdoista (Armstrong & Kotler 1999, 209). Grönroosin mukaan imagon merkitys yrityksellä

voidaan purkaa neljäksi tehtäväksi: 1. imagon avulla voidaan viestiä odotuksista tuotteen tai palvelun suhteen, 2 imago toimii eräänlaisena jousistona, jonka avulla yrityksen toiminnan pienet epätasalaatuisuudet voidaan ohittaa, 3. kohdassa yksi viestitty imago vaikuttaa asiakkaiden tuotteen tai palvelun kulutuskokemukseen, 4. imagolla on vaikutus yrityksen sisäiseen suoriutumiseen ja työnantajakuvaan (Grönroos 1991, 205–206).

Imago vaikuttaa välillisesti asiakkaan kokemukseen palvelun koetusta laadusta. Vahvasti myönteinen käsitys yrityksestä värittää asiakkaan kokemusta yrityksen palvelutapahtuman todellista suoriutumista korkeammalle tasolle. Samoin on asian laita siinä tapauksessa, mikäli asiakas omaa yrityksestä heikon käsityksen – kokemus vain värittyy päinvastaiseen suuntaan kuin ensimmäisessä kohdassa (Grönroos, 1994, 110). Yritykselle imago muodostuu toimintansa kautta, riippumatta siitä yrityskuvaa pohdittu yrityksen sisällä. Sattumanvaraisen muotoutumisen sijasta onkin parempi muovata imagoa määrätietoisien strategia ja viestintätyön kautta. On kuitenkin huomattava, että viestinnällä esiin nostettavien seikkojen tulee kummuta yrityksen todellisesta toiminnasta (Sipilä 1992, 329, 331.) Kaiken mitä yritys sanoo tai tekee täytyy tukea imagoa (Kotler & Armstrong 2012, 235). Grönroosin mukaan myös tuotteen tai palvelun tekninen laatu muokkaa yrityksen imagoa (Grönroos 1991, 190).

Yrityksen tekemä työ imagon eteen on hidasjänteistä ja luovuutta edellyttävää päämäärätietoista toimintaa, jossa hyödyt näkyvät viiveellä. Paradoksaalisesti julkisuuden valokeilaan päätyneet harha-askeleet voivat mitätöidä yrityskuvan rakentamisen kokonaisuudessaan hyvinkin nopeasti (Sipilä 1992, 328 sekä Kotler & Armstrong 2012, 235.) Grönroosin mukaan yrityksen jokainen viestintätoimenpide on imagollisesti merkittävä juuri tämän vuoksi. Taktisen tason viestinnällä on aina laajempia imagollisia vaikutuksia (Grönroos 1991, 201.)

4.5.2 Imago joukkoliikenteessä

Joukkoliikenteen toimijat, jotka omaavat myönteisen ja vahvan imagon ovat etulyöntiasemassa. Toimialalla tällä hetkellä hyödynnettäviä ja polttavia positiivisia imagollisia attribuutteja ovat uudistusmielisyys, kapinallisuus ja joustavuus.

Vastakohtana on vanhoillisuus ja muutosvastarintaisuus. Kuluttajien käsitykset tukeutuvat luonnollisesti myös palvelun toimivuuteen.

Erityisesti rataliikenteessä positiivisen yrityskuvan rakentaminen on rataverkon häiriöherkkyyden ja ongelmien usein juuri tästä syystä eskaloituessa laajoiksi myöhästelyiksi varsin haastavaa. Ero linja-autoliikenteeseen on merkittävä sillä yksittäiset ongelmat eivät ulotu koskemaan koko tiestöä ja ovat siten eristettävissä ja verrattain helposti korjattavissa.

4.6 Brändäys

4.6.1 Brändäys kilpailukeinoina

Brändi on tietyn yrityksen tuote, suunnitteluratkaisu, symboli tai mikä tahansa, joka erottaa yrityksen tuotteet tai palvelut kilpailijoistaan. Brändien avulla yritykset kykenevät tuottamaan arvoa asiakkailleen laskemalla esimerkiksi tuotteen valitsemiseen liittyviä etsintäkustannuksia, tuottavat asiakkailleen mielenrauhaa niiden toiminnallisen varmuuden kautta sekä vähentävät sosiaalisia riskejä väärin tuotteiden hankintaan liittyen (Butler 2012, 200 sekä Cravens & Piercy 2013, 256.) Yrityksille ei kuitenkaan riitä pelkkä brändin erilaistaminen, sillä kuluttajat hankkivat ratkaisuja, jotka vastaavat näiden tarpeita (Rope, 1988, 87). Kuluttajat suhteuttavat tuotteen kilpaileviin tuotteisiin. Tuotetta tai palvelua ei siis näin ollen tarkastella absoluuttisessa mielessä ja tavoiteltavat asiakassegmentit määrittävät tuote- ja palveluratkaisuja (Rope, 1988, 88, 110.) Täydellistä tai ylivertaista brändiä ei siis ole olemassa. Tavoitteeksi tulisikin rakentaa valituille kohderyhmille tai asiakasjoukoille oikeanlainen brändi. Sillä samoin kuin tavoiteltavat asiakassegmentit määrittävät tuote- ja palveluratkaisuja, tulisi brändiin liittyvien päätöksien pohjata samasta osajoukosta (Rope, 1988, 110.) Toisaalta Sipilän mukaan vain asiakas pystyy kehittämään brändin yrityksen luoman todellisuuden pohjalta (Gröönroos 2009, 384). Asiakkaan ymmärrys brändistä ja yrityksen rakentamasta todellisuudesta on tietysti tästä heijastuma ja siten subjektiivinen kokemus.

Brändien merkitys on kasvanut valtavasti. On kuitenkin kysyttävä onko tästä kaikesta hyötyä. Onko esimerkiksi Chiquita banaanien brändäyksestä kuluttajalle itse asiassa

jopa haittaa kustannuksien nousuna vai onko kyseinen tavaramerkki laadun-
Brändin vahvuus kuluttajille voidaan mitata brändipääomana, joka muodostuu
kuluttajien tietoisuudesta, tunteista, sitoutumisen ja uskollisuuden asteista, havaitusta
laadusta sekä tuotteen tai palvelun hyvydestä sekä muista kokemusperäisestä ja
muista seikoista, jotka tukevat brändiä (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh
2013, 54–58, 403).

Yrityksille brändinsä vahva asema tuottaa selkeitä hyötyjä esimerkiksi alentuneina
markkinointikustannuksina ja mahdollistaa korkeamman hinnan asetannan sekä
parhaimmillaan vahvan assosioitumisen kautta synnyttää tilanteen, jossa kilpailevien
yritysten markkinointiviestit assosioituvat vahvan brändin hyödyksi (De Pelsmacker,
Geuens & Van Den Bergh 2013, 59–60, 105). Myös brändilajennukset lisäävät
brändien hyödynnettävyyttä (Armstrong & Kotler 2000, 234).

4.6.2 Bränding joukkoliikenteessä

Yrityksien brändit muodostuvat pohjimmiltaan yrityksen tuote- ja palveluratkaisuista.
Seikat, kuten lähtöajat ja toistuvuus, matka-aika, mukavuustekijät, hintataso,
henkilökunnan palvelualltius ja symbolit vaikuttavat kuluttajien mielissä ja nämä
muodostavat oman subjektiivisen käsityksensä yrityksestä. Muodostuneilla
yritysprofiileilla yritykset kykenevät erottautumaan suorista kilpailijoistaan.

4.7 Vihreät parametrit

4.7.1 Vihreät parametrit kilpailukeinona

Kestävän kehityksen tukeminen on yrityksille yhä tärkeämpää. tiedostavien kuluttajien
määrällinen suhteellinen kasvu länsimaissa, internetin mahdollistava tiedonkulun
viiveettömyys ja ekologiset muutokset ja uhkakuvat ovat saaneet myös osan yrityksistä
liikkeelle. Kuluttajien vaatimukset ovat voimistuneet ympäristöliikkeiden merkityksen
myötä (Kotler & Armstrong 2012, 617). Yhteiskunnan kokonaisvaltainen hyvinvointi
pyritään varmistamaan soveltamalla toimintaohjelmia, joissa on huomioitu toiminnan

vaikutukset muun muassa sosiaaliseen hyvinvointiin ja ympäristövaikutuksiin. Näkemys käytännön toimista kestävän kehityksen varmistamiseksi, kiinnittämällä huomio tuotteiden tai palveluiden turvallisuuteen sekä hyvinvointi lisäävä vaikutus ihmisille ja ympäristölle lainsäädännön ylittävältä osalta, ovat saaneet jalansijaa yrity maailmassa. Yrityksien myös odotetaan toimivan vastuullisella tavalla (Kotler & Armstrong 2012, 51.)

Yrityksienkestävän kehityksen mukainen toiminta palkitaan lisääntyvinä ostoina, joskin kuluttajien valmius maksaa tuotteista vaihtelee suuresti. Maksuhalukkuudesta huolimatta vihreiden parametrien soveltamiselle voidaan saada imagollisia hyötyjä kuluttajien positiivisten asenteiden muutosten myötä (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2013, 576.) Toiminta palkitsee kahtaalta: toiminnan tuloksellisuutena, kuluttajien palkitessa vastuullisesti toimivia yrityksiä ostamalla näiden tuotteita ja toisaalta toimintaedellytyksien varmistamisessa pitkässä juoksussa. Kotlerin ja Armstrongin mukaan edistyksellisten yritysten toiminnassa voidaan puhua jo ”välittävistä kapitalismista”, jossa yritykset toimivat tuloksellisesti täyttämällä välittömät asiakasodotukset taaten samalla asiakkaidensa ja yhteisöjen tulevaisuuden edut (Kotler & Armstrong 2012, 52). Kotler ja Armstrong edelleen jatkavat toteamalla, ettei asiakkaiden tarpeiden täysmääräinen tyydyttäminen tuota palvelulle asiakasjoukolle saati yritykselle parasta tulevaisuudenkuvaa ja kestävä kehitys tulee ymmärtää megatrendinä, joka tulee yhä kiihtyvällä tahdilla muovaamaan yritysten toimintaa (Kotler & Armstrong 2012, 607, 632).

Yrityksen tulee tuotantopäätöksissään huolehtia myös tulevaisuuden skenaariosta. Kysymys voi olla raaka-aineiden puutteesta ja saastumisen vaikutuksista tai kuluttajien voimakkaista reaktioista laiminlyönteihin tai piittaamattomuuteen vaikka toiminta täyttäisi asetetut normit ja vaatimukset lainsäädännön kannalta (Armstrong & Kotler 1999, 84, 89.)

Yrityksien orientaatioissa on siirrytty, ja siirrytään jatkossa yhä enenevässä määrin, asiakkaiden välittömästä tarpeiden tyydyttämisen sijaan elämänlaadukkuuden aspektiin. Samalla tavalla asetettujen normien täyttäminen ympäristökysymyksiä ratkaisemiseksi ei ole kuluttajienkaan tietoisuuden kasvun myötä riittävällä tasolla. On siirrytty saastumisen ja ympäristövahinkojen korjaamisesta niiden ehkäisyyn tuotteiden ja palveluiden koko elinkaaren ajalta. Osa yrityksistä on ympäristötietoisuudellaan onnistunut jopa toimimaan suunnannäyttäjänä uusille markkinoille asettamallaan

kestävän kehityksen visioillaan luoden toimintansa myötä uusia innovaatioita (Armstrong & Kotler 1999, 557–562.)

4.7.2 Vihreät parametrit joukkoliikenteessä

Kestävän kehityksen trendi koskettaa myös joukkoliikennealan toimijoita. Toimiva joukkoliikenne parantaa yhteiskunnan jäsenten tasa-arvoa ja hyvinvointia mahdollistaessaan taloudellisen ja kohtuuhintaisen sekä ekologisen tavan liikkua. Vihreiden parametrien soveltamisella kyetään aikaansaamaan lyhyessäkin ajanjaksossa positiivisia imagollisia muutoksia kuluttajien käsitysten kohentuessa yritysten toiminnasta.

On kuitenkin huomattava, ettei kuluttajien maksuhalukkuus välttämättä lisäännny tämän vastuullisen toimijuuden myötä. Voidaan kuitenkin nähdä, että joukkoliikenteen sisäisen kustannusrakenteen muutoksen myötä, joka on seurausta lipunmyynnin automoinnista ja, jota seuraa oletettavasti henkilöstökulujen lasku, hyödyttävän joukkoliikenteen houkuttelevuutta henkilöautoilla tapahtuvaan matkustamiseen nähden entisestään.

Joukkoliikenteen toimijat ovat viestinnässään painottaneet lähinnä taloudellisuutta ja ekologisuutta muiden sosiaalisten syiden jäädessä lähinnä lainvalmistelijoiden ja esityksien raameihin. Joukkoliikennealalla yritykset voisivat mahdollisesti pyrkiä viestinnässään esiintuomaan toimivan liikkumisenjärjestelmän sosiaalista koheesiota parantavia seikkoja yleisen asenteenmuutoksen vauhdittamiseksi.

5 Case-yritykset

Viidennessä luvussa tarkastellaan kolmea kotimaassa operoidun joukkoliikenteen toimintaympäristön toimijaa OnniBus.comia, VR Groupin kaukoliikennettä sekä Finnairia kotimaan kaukoliikenteisenä suoritettavan toiminnan osalta. Case-yrityksien liiketoiminta nojaa kolmeen toisistaan erillään olevaan joukkoliikennejärjestelmään, joita operoidaan tieverkostolla, raiteilla ja ilmäteitse. Oletettavasti myös yrityksiä vahvuudet poikkeavat toisistaan merkittäväällä tavalla.

5.1 OnniBus.com

5.1.1 Taustatiedot

OnniBus.com on vuonna 2014 perustettu Suomessa toimiva joukkoliikenneyritys, joka tunnetaan kaukoliikenteen halpabussikonseptista. Yhtiön pääomistaja on HGT Investment Ltd (Lehtiartikkeli 2018). Yhtiön liiketoimintaan kuului vuoden 2014 alkupuolelle saakka markkinaehtoisena bussiliikenteen lisäksi, myös viranomaisvetoinen kaupunkiliikenne, josta se kuitenkin luopui keskittyäkseen kaukoliikenteen toimijuuteen (Helke 2013).

Yrityksen palveluiden kysyntä perustuu vahvasti kilpailukykyiseen hinnoitteluun ja asiakkaille sopiviin matka-aikoihin. Liikennöinnissään se keskittyy toimimaan Suomen suurimpien kaupunkien välillä. Kalustona se käyttää lähinnä kaksikerroksia linja-autoja (OnniBus.com 2017). Pääosa ostetuista matkoista myydään sen omassa verkkokaupassa, jonka se on avannut myös muiden liikennöitsijöiden käyttöön. Vastaavasti OnniBus.comin matkoja on mahdollista ostaa matkahuollon toimipisteistä (OnniBus.com 2018.)

Yrityksen henkilöstömäärä on noin 300. Keväällä 2017 päättyneen tilikauden liikevaihto oli 24 miljoonaa euroa ja toiminta näyttäisi viimein kääntyneen voitolliseksi. Yritys on tehostanut toimintaansa esimerkiksi henkilöstövähennyksin ja lopettamalla kannattamattomien reittien liikennöinnin (Lehtiartikkeli 2017.)

5.1.2 Visio

OnniBus.comin visiona on olla Suomen johtava kaukoliikenteeseen yhdistetty brändi ja toimialansa johtava edelläkävijä. Yritys on asettanut tavoitteekseen olla linja-autoilla ajettavan kaukoliikenteen markkinajohtaja, merkittävä joukkoliikennepalvelujen tuottaja kaikilla kaupunkiseuduilla sekä bussialan halutuin työnantaja. Lisäksi yritys pyrkii asemoimaan itsensä junilla tapahtuvan matkustajaliikenteen merkittäväksi haastajaksi junaliikenteen avauduttua kilpailulle vuonna 2024 (Helke 2013.)

5.1.3 Menestystekijät

OnniBus.comin nimeämät keskeiset menestystekijät toiminnalleen ovat:

- Sääntelyn purkautuminen ja kilpailijakentän tuntemisen erikoisosaaminen
- Ulkomaisista esimerkeistä benchmarkattu halpabussikonsepti
- Edistyksellinen ja ketterä IT
- Joukkoliikennejuridiikan tunteminen
- Suomen paras joukkoliikenteen suunnitteluosaaminen
- Nopeaa kasvua palvelleen räväkän sissimarkkinoinnin ja viestinnän osaaminen
- Sosiaalisen median hyödyntämisen osaaminen
- Julkisen keskustelun hallinnan osaaminen
- Pääkaupunkiseudun raideliikenteen suunnittelu-, tuotanto- ja sopimusosaaminen
- Laajat verkostot elinkeinoelämässä, julkishallinnossa ja politiikassa

(Helke 2013.)

OnniBus.com ei kanna samanlaista historiallista painolastia kuin alan vanhat toimijat. Kyky nähdä ja tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin alan murroksessa on oletettavasti helpompaa pienelle organisaatiolle, joka voi muuttaa toimintansa painopistettä nopeallakin aikataululla, kuin suuryritykselle. Yritys on hyödyntänyt joukkoliikenteen murrosvaiheen onnistuneesti. Se on saanut mielipiteilleen, yrityksen kokoon nähden, huomattavaa näkyvyyttä ja on synnyttänyt julkista keskustelua

joukkoliikenteen järjestämisestä. Hinnoittelumallillaan se on myös pakottanut joukkoliikenteen vakiintuneita toimijoita tarkastelemaan ja sopeuttamaan omaa toimintaansa muuttuneessa markkinatilanteessa.

Tavanomaisia hintoja alempaa hintatasoa Onnibus on luultavasti ylläpitänyt markkinapenetraation vuoksi, mutta se kykenee oletettavastikin toimimaan kilpailijoitaan suhteellisesti pienemmillä operointikustannuksilla esimerkiksi kalustonsa suuremman kuljetuskapasiteetin vuoksi. Linja-autoliikenteen välittömistä kustannuksista huomattava osuus on peräsin henkilöstökustannuksista. Kaksikerroksiset linja-autot, joihin Onnibus toiminnassaan nojaa, mahdollistavat selkeän kilpailuedun.

5.1.4 OnniBus.comin toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatuksemme on yhdistää erinomainen palvelu sekä joustava hinnoittelu ja korkea laatu. Halpabussikonseptin pääelementit ovat edullinen ja kysyntäperusteinen hinnoittelu, nopeat reitit huomattavien kysyntäpisteiden välillä sekä erottuva markkinointi. Ensimmäisen bussireittinsä yritys avasi Tampereen ja Porin välille uutena vuotena 2012. Myöhemmin toiminta on laajentunut ja toiminta yhdistää tällä hetkellä Suomen suurimmat kaupungit toisiinsa.

5.2 VR Group (kaukoliikenne)

5.2.1 Taustatiedot

VR Group on valtio-omisteinen matkustajaliikenteen, logistiikan ja infrastruktuurin rakentamiseen keskittynyt palveluyritys, joka kilpailee matkustajaliikenteessä muiden joukkoliikennemuotojen ja yksityisautoilun kanssa. Sen palveluiden käyttöön vaikuttavat asiakkaiden kulutustottumukset, palveluiden saatavuus ja tarkoituksenmukaisuus, ympäristönäkökohdat, mutta ennen kaikkea hinnoittelutekijät sekä matka-aikaan liittyvät tekijät. Huomioitavia seikkoja ovat myös matka-aika, mukavuustekijät, aikataulujen mukainen liikennöinti sekä sujuvuus ja helppous.

Konsernin palveluksessa oli vuonna 2016 keskimäärin 7898 henkilöä. Konserni on jatkanut toimintansa tehostamista ja henkilöstömäärät ovat laskeneet jo useana vuonna peräkkäin. Henkilöstövähennykset olivat vuonna 2016 yli 700 (VR 2017).

VR:n matkustajaliikenteen liikevaihto, sisältäen myös lähiliikenne ja linja-autoliikenteen, oli vuonna 2016 502,0 miljoonaa euroa. Edellisvuoden luku oli 534,8 miljoonaa euroa. Liikevaihto laski 6,1 prosenttia, jonka suurin vaikutus syntyi junaliikenteen liikevaihdon laskusta. Matkustajamäärät taas kasvoivat yhteensä 6,7 prosenttia. Matkustajaliikenteen 117,9 miljoonasta matkasta junaliikenteessä tehtiin 82,1 miljoonaa ja linja-autoliikenteessä 35,8 miljoonaa matkaa. Vuonna 2016 matkustajamäärät kasvoivat junaliikenteessä vuoteen 2015 verrattuna 9,0 prosenttia ja linja-autoliikenteessä 1,7 prosenttia (VR 2017).

Junilla suoritettavan kaukoliikenteen matkustajamäärien kasvun ja liikevaihdon laskun selittävät VR:n tekemät hinnoittelumuutokset, jossa hintatasoa keskimääräisesti laskettiin. Kaukoliikenteen markkinatilanne kiristyneen edelleen hintakilpailun jatkuessa. Toimintakertomuksessa VR kertoo vahvistaneensa kaukoliikenteensä kilpailukykyä laskemalla merkittävästi lippujen hintoja sekä selkiyttämällä hinnoittelun rakennetta. Matkustajamäärät lisääntyivät erityisesti suurten kysyntäpisteiden välisillä ydinreiteillä (VR 2017).

5.2.2 Visio

VR Group on asettanut visiokseen olla Suomen johtava matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritys. Sen palveluiden tulisi rakentua asiakaslähtöisesti ja niiden tulisi olla vastuullisesti tuotettuja. Yritys etenee visiota kohti strategialla, jossa keskeiselle sijalle on nostettu asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, kasvu ja perusasioiden kuntoon saattaminen. Yritys on asettanut myös tavoitteekseen olla joukkoliikenteen paras asiakaspalveluyhtiö (Vanhanen 2014.)

5.2.3 Menestystekijät

VR Groupin nimeämät keskeiset menestystekijät, jotka ovat myös yrityksen kehityskohteita, toiminnalleen ovat:

- Hyvä asiakkaalle sopiva tarjonta
- Nopea kilpailukykyinen matka-aika ja hyvä täsmällisyys
- Laadukas nykyaikainen kalusto
- Kilpailukykyinen hinta
- Lisäetuja Veturi – kanta-asiakasohjelmalla
- Asiakkaan odotukset ylittävä asiakaspalvelu koko matkaketjun ajan
- Helppo saavutettavuus ja asiakkaalle helppo matkustusprosessi, yhteistyö muiden joukkoliikennemuotojen ja kumppaneiden kanssa

(Vanhanen 2014)

Vuoden 2016 toimintakertomuksensa mukaan yritys on käynnistänyt kaukoliikenteen toiminnoissaan kehittämisohjelman koskien asiakaspalvelua sekä digitaalisia kanaviaan. Lipunmyynnin kanavien suhteen yritys on ainakin päässyt reiluun vauhtiin, sillä myydyistä lipuista yli 80 prosenttia myydään itsepalvelukanavissa.

VR pyrkii myös lähitulevaisuudessa uudistamaan matkustuskonseptejaan. Panostuksien pitäisi näkyä erityisesti junaravintoloiden ja korkeampaa palvelutasoa tarjoavien lippuluokkien palvelutasossa. Yrityksen sisäisen tehokkuuden kohentamisen osalta on aloitettu uudistustyö toiminnanohjausjärjestelmiä koskien. Kehittämistyön käytännön sovellukset mahdollistavat asiakkaiden laajemmat mahdollisuudet tehdä paikkavarauksia itsepalvelukanavissa ja tehostavat kalustonkäyttöä.

5.2.4 VR Groupin (kaukoliikenteen) toiminta-ajatus

VR Groupin kaukohenkilöliikenteen pyrkimyksenä on jatkossa kasvattaa markkinaosuutta toteuttaen kannattavan kasvun periaatetta. Tähän yritys pyrkii esimerkiksi parantamalla junien täyttöastetta. Kannattavuutta yritys pyrkii parantamaan myös henkilöstökustannuksiaan ja asemien lipunmyyntiä rajoittamalla, lipunmyynnin siirtyessä jatkossa yhä enemmän online- ja mobiilipainotteisemmaksi (Vanhanen, 2014). Itsepalvelukanavat ovat myös nousseet yrityksen merkittävimmäksi

myyntikanavaksi 80,5 prosentin osuudella. Mobiilikanavien myynninkasvu oli vuonna yli 80 prosenttia (VR 2017.)

Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen sujuvaa, helppoa, tasokasta ja hinnaltaan kilpailukykyistä matkustajaliikennettä. Toimintakertomuksessaan VR mainitsee myös matkaketjukehityksen, jonka se näkee tulevaisuuden liiketoiminnaksi, ja jossa yritys hakee yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa tarjotakseen saumattoman matkakokemuksen asiakkailleen (VR 2017). Junaliikenne tulee suurella varmuudella tulevaisuudessakin säilyttämään keskeisen sijansa suomenkaltaisessa harvaan asutetussa maassa, jossa on keskeistä turvata ihmisten ja tavaroiden sujuva liikkuvuus suurten kysyntäpisteiden välillä.

5.3 Finnair

5.3.1 Taustatiedot

Finnair on valtio-omisteinen pörssiyritys, joka on keskittynyt Aasian ja Euroopan väliseen matkustaja- ja rahtiliikenteeseen. Lentoliikenteen kausivaihtelu on muihin matkustusmuotoihin nähden voimakasta. Lisäksi lentoliikenteen matkustajamäärät vaihtelevat muuta kaukoliikennettä suuremmissa määrin seuraten talouden nousu- ja laskusuhdanteita. Kulutuskysyntään vaikuttavat myös polttoainekustannuksien hinnanmuutokset, jotka muodostavat merkittävän osan operatiivisista kustannuksista. Polttoainekustannuksien tasaamiseksi lentoliikenteen toimijat varautuvat muuttuviin polttoainekustannuksiin, esimerkiksi Finnairin tapauksessa, varastoimalla lentokerosiinia noin 60–90 % arvioidusta vuosikohtaisesta kulutuksesta. Yhdistettynä tähän lentoliikenteen edellyttämät merkittävät käyttöomaisuusinvestoinnit, on lentoliikenteen asiakaskohtainen lippukustannus ymmärrettävästi muuta kaukoliikennettä korkeammalla tasolla (Finnair 2018). Sen houkuttelevuus kotimaan sisällä korostuu erityisesti matkaetäisyyksien pidentyessä.

Yrityksen palveluksessa oli vuonna 20176 noin 6000 henkilöä. Henkilöstömäärä nousi lähes 1000 hengellä vuodentakaiseen nähden. Finnairin liikevaihto oli kotimaan matkustajaliikenteen osalta, lisämyynti huomioiden, vuonna 2017 178,5 miljoona euroa. Yritys kasvatti matkustajakapasiteettiaan 6,5 prosentilla, matkustajamäärien

kasvaessa 3,9 prosenttia. Tämän seurauksena yrityksen käyttöaste laski vuoteen 2016 nähden 1,7 prosenttia. Vuosikertomuksen mukaan kotimaan lentoliikenteessä saavutettu kasvu syntyi lähinnä Pohjois-Suomen kasvaneen turistikysynnän seurauksena ajoittuen vuodenvaihteen tienoille (Finnair 2018).

Vuosikertomuksessa Finnair mainitsi vuoden 2018 osalta kasvattavansa matkustajakapasiteettiansa kokonaisuudessaan 15 prosentilla ja ennakoi matkustajakysynnän kasvavan saman verran (Finnair 2018.) Vuoden 2017 toteuman perusteella kotimaan matkustajakysyntä ei tule kasvamaan samassa suhteessa. Finnair vaikuttaa ottaneen selkeitä askeleita tavoitellakseen matkustajia, jotka eivät ole hintaherkkiä. Yritys ei enää pyri maksimoimaan tuottojansa optimoimalla konekohtaista täyttöastettaan, sillä vuonna 2017 kotimaan lentoliikenteen täyttöaste oli hämmästyttävän matala, 67,4 prosenttia (Finnair 2018).

5.3.2 Visio

Finnair on asettanut visiokseen tarjota matkustajilleen ainutlaatuisen pohjoismaisen kokemuksen ja tarjota pohjoisen pallonpuoliskon sujuvimmat ja nopeimmat lentoyhteydet sekä kotimarkkinoidensa parhaan lentoverkoston maailmalle. Erillistä visiota Suomen sisäistä lentoliikennettä koskien se ei ole asettanut. Se vaikuttaa kuitenkin panostavan laatu- ja palvelusnäkökulmaan, ollen ainoa pohjoismaainen 4 tähden verkostolentoyhtiö. Tavoitteisiin päästäkseen yrityksen painopistealueita ovat asiakas- ja henkilöstökokemus ja uusiutuminen muun muassa digitaalisuuden saralla (Finnair 2018.)

5.3.3 Menestystekijät

Finnairin nimeämät keskeiset menestystekijät toiminnalleen ovat:

- Operatiivisen toiminnan korkea laatu
- Helsingin maantieteellinen sijainti Aasiaan nähden
- Päämarkkina-alueiden kasvu Euroopassa ja Aasiassa
- Polttoainetehokas kalusto

- Vahva tase
(Finnair 2018.)

Finnair pyrkii panostamaan digitaalisiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka on suunnattu sekä yrityksen asiakkaille, että työntekijöille. Yritykseen perustettiin 70 hengen digitiimi, jonka tehtävänä on lopulta luoda kilpailijoiden nähden ylivertainen älyllistetty matkaekosysteemi. Automaation ja digitalisaation avulla on tarkoitus parantaa asiakaskokemusta koko matkaketjun osalta, aina palveluiden yksilöllistämistä häiriötilanteista viestimiseen saakka (Finnair 2018.)

5.3.4 Finnairin toiminta-ajatus

Vuosikertomuksessaan Finnair toteaa Euroopan sisäisten suorien lentojen kilpailuasetelman jopa tiukentuvan tulevina vuosina. Kilpailu kuluttajista on Euroopan sisäisillä lennoilla hintavetoista ja poikkeaa siten Euroopasta muualle maailmaan lennettäviin lentoihin, joissa muut palvelulliset aspektit korostuvat hinnan lisäksi (Finnair 2018.)

Finnair pyrkii jatkossa myymään lentolipuistaan yhä suuremman osan itse. Syyksi tähän se nimeää mahdollisuuden tarjota kuluttajille lisäpalveluita, jotka ovat Finnairin liikevaihdon voimakkainta kasvua tarjoava osa. Yrityksen aikomuksena on kaksinkertaistaa lisämyynti vuodesta 2016 vuoteen 2020 mennessä. Palveluiden personointi on yhteydessä Finnairin tavoitteisiin tarjota asiakkailleen Eurooppalaisten lentoyhtiöiden tasokkain business-luokka ja kehittää edelleen myös economy-luokan palveluita erilaisten digitaalisten palveluiden ja sovellusten avulla, joille se ennakoi suurta kysynnän kasvua tulevaisuudessa. Vuosikertomuksessaan Finnair mainitsee seuraavansa kehitystä erityisesti tekoälyn, esineiden internetin, virtuaalitodellisuuden ja puettavien laitteiden saralla. (Finnair 2018.)

6. Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Luvussa kuusi kuvataan lyhyesti tutkimuksen laadulliset menetelmät ja varsinaiset käytännön järjestelyt.

6.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan keskeisten Suomen markkinoilla toimivien kaukoliikenteen palveluntarjoajien kilpailukeinoja asiakasnäkemyksen valossa. Tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä kaukoliikenteen palveluntarjoajien kilpailukeinoista teemahaastattelulla sekä pienimuotoisella haastatelluille teetetyllä kyselyllä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen taustaoletus on käsitys elämän monimuotoisuudesta ja yksilöiden kokemusmaailman subjektiivisuudesta. Laadullisella tutkimuksella siis pyritään kuvaamaan todellista elämää. Kuvaukseen vaikuttavat toki tutkijan omat käsitykset, näkemykset ja arvot, jotka muuttuvina tai suhteellisen pysyvinä rakenteina värittävät tutkittua ilmiötä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.)

Haastattelututkimuksessa haastattelijä ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen tutkijan toiminnalla haastattelutilanteessa on selkeä vaikutus haastattelun kulkuun ja sisältöön (Hirsijärvi & Hurme 2001, 23.) Haastattelunkulku ja sujuvuus ovat siis erottamattomissa itse tutkimuksen suunnittelusta ja analyysivaiheesta.

Haastattelumenetelmä mahdollistaa haastateltavan antamien vastausten syvällisen tarkastelun. Menetelmän mahdollisuus on myös sen joustavuus, joka mahdollistaa suunnanmuutokset ja syventävät kysymykset (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34.) Kvantitatiivisen tutkimuksen rajoitteena on sen ennalta suunnittelu ja suunnitellun tutkimuksen joustamattomuus, kun kvalitatiivista tutkimusta on mahdollista ohjailta vielä varsinaisessa haastattelutilanteessa.

Puolistrukturoidun haastattelun määritelmäksi voitaisiin nähdä, että haastattelua edeltäen on määritetty joitakin haastattelun tavoitteita tai läpikäytäviä seikkoja. Menetelmässä jätetään kuitenkin merkittävä osa keskustelusta itse haastattelutilanteen muovaamaksi. Haastattelun reunaehtona on haastateltavien kokemusperäinen käsitys

teemahaastattelun kohteena olevasta aiheesta tai ilmiöstä. Haastattelijalla on luonnollisesti vastavuoroisesti oltava riittävä ymmärrys käsiteltävästä aiheesta ja, jonka pohjalta tämä luo haastattelurungon keskustelua ja tutkimuksen tavoitteita ohjatakseen. Teemojen varassa etenevän haastattelun nähdään kuitenkin antavan suuremman painoarvon haastateltavien kokemusmaailmalle, kuin tarkasti jäsenettyjen määrämuotoisia kysymyksiä hyödyntävien strukturoitujen haastatteluiden menetelmät (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

Teemahaastattelun runko ripustetaan teoreettisen viitekehyksen pääteemojen nojaan, joista muodostetaan edelleen alaluokkia, ja joihin haastattelija pystyy haastattelutilanteessa tukeutumaan keskustelun soljumiseksi. Teeman alaluokat tulisivat, keskustelun rikkauden ylläpitämiseksi, ryhmitellä mahdollisimman väljästi. Haastattelijalla, kuten myös haastateltavalla tulisi olla mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 66.) Teemahaastattelussa tutkijan ennakkoletukset eivät ryhmittelyn väljyyden ja vapaamuotoisen keskustelun vuoksi ohjaa sisältöä yhtä määräävästi muihin menetelmiin nähden.

Tutkimuksen haastatteluosuuden harkinnanvaraisen näytteen, haastateltavat, lukumäärän tulisi olla riittävä. Mikäli määrä osoittautuu harvalukuiseksi, ongelmaksi voi muodostua tilastollinen yleistettävyyden. Toisaalta haastateltavien määrä voi nousta epämielikkään suureksi ja vaikeuttaa analyysia. Haastattelujen lukumäärän lisäksi keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on myös havaintojen runsaus, joka voidaan saavuttaa vähäiselläkin näytteiden lukumäärällä (Hirsijärvi & Hurme 2001, 58–59.) Tietojen yleistettävyyden, ja tätä usein seuraavan hyödynnettävyyden lisäksi, Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin myös lisätä ymmärrystä kiinnostuksen alaisesta aiheesta tai ilmiöstä. Holstein ja Gubrium mukaan suunnitelluissa haastatteluissa keskeisellä sijalla tulisivatkin olla haastateltavien lukumäärän sijasta, haastateltavien kyky tuottaa kertomuksia ((Hirsijärvi & Hurme 2001, 60).

Yksilöhaastatteluun nähden ryhmämuotoisen teemahaastattelun haastattelijan tehtävänä on fasilitoida keskustelua, hilliten keskustelun ajautumista teemojen ulkopuolella sekä taaten puheenvuorot kaikille osallistujille (Hirsijärvi & Hurme 2001, 61.) Kun yksilöhaastattelun anti on haastattelijan ja haastatellun välisen vuorovaikutuksen tuotos, ovat ryhmähaastattelun yksittäiset ulostulot ryhmän vuorovaikutuksen leimaamia. Snällin mukaan ryhmähaastattelut mimikoivat todellisia

tilanteita, joissa omaan toimintaan vaikuttaa myös muiden osallistujien toiminta (Hirsijärvi & Hurme 2001, 62). Keskustelun konsensushakuisuus ja ryhmäkäyttäytyminen on jopa siis toivottavaa. Tämä on myös yksi ryhmähaastattelun hyödyistä, sillä ryhmän keskustelun seurauksena sisällön ja kysymysten määrä rikastuu ja haastattelijan rakentamien kysymysten mahdollinen vinouma tasoittuu (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 124).

On kuitenkin muistettava mahdollisuus, että haastatteluissa annetut vastaukset poikkeavat todellisen elämän valinnoista, sillä aineiston keruu on tapahtunut irrallaan reaali maailmasta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 203). Ryhmähaastatteluissa annettujen vastausten vääristymät saattavat syntyä ryhmädynamiikan ongelmien, ryhmän sisäisten konfliktien tai valtahierarkioiden vuoksi (Hirsijärvi & Hurme 2001, 62). Ryhmäkeskustelun istunnoissa olisi siis hyvä pyrkiä ryhmäkoostumukseen, jossa suuret erot esimerkiksi sosiaalisen statuksen ja persoonallisuuden piirteiden kanssa olisivat ryhmän jäsenten välillä eliminoituja. Ryhmän lopullinen koostumus on kompromissi aineiston rikkouden ja ryhmädynamiikan välillä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 126).

6.2 Tutkimuksen käytännön järjestelyt ja toteutus

Ryhmähaastattelun osallistujiksi valittiin ennakkotietojen perusteella 6 sopivalta vaikuttavaa palveluntarjoajien palveluita käyttänyttä tai käyttävää asiakasta. Ennen varsinaisen haastattelun toteutusta suoritettiin koehaastattelu, jossa havaittiin käytetyn kysymysrunгон olevan toimiva.

Ennen varsinaista keskustelua haastateltavat esiteltiin toisilleen. Keskusteluun orientoiduttiin teeman alustuksella. Ryhmäkeskustelussa käytetyn haastattelurungon mukaista järjestetystä pyrittiin lähtökohtaisesti seuraamaan, mutta keskustelun annettiin pääsääntöisesti edetä ryhmän ohjailmana vuorovaikutuksen hengessä.

Varsinainen haastattelu järjestettiin maaliskuussa 2018. Haastattelun kesto oli lähes 2 tuntia. Istunnon loppupuolella keskustelun anti vaikutti saavuttaneen saturaatiopisteen.

Istunnot järjestettiin rauhallisessa ja kiireettömässä ympäristössä, vailla häiriötekijöitä. Aineisto nauhoitettiin ja litteroitiin. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 34 arkkiä.

6.3 Kerätyn aineiston käsittely ja tulkinta

Haastattelujen päätteeksi litteroituun aineistoon tutustuttiin, ja sitä koskien tehtiin yleisiä huomioita esiin nousevista toistuvista huomioista ja näitä siltaavista, yhdessä esiintyvistä seikoista. Materiaalin kärsivällinen esikäsittely edesauttoi aineiston tarkempaa luokittelua teemoihin. Aineiston rakenteen selkiytyttyä aineistosta vähennettiin häly, siis tutkimuksen kiinnostuksenkohteiden ulkopuolinen aineisto. Aineisto luokiteltiin lopulta intuitiivisesti, ryhmittelemällä aineisto samankaltaisuusperiaatetta noudattaen, käyttäen muistilappuja. Näin muodostuneet erot ryhmien keskinäisen etäisyyden suhteen helpottivat edelleen ryhmittelyä lopulliseen muotoonsa.

7 Tulokset

Luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset.

7.1. Teemat

7.1.1 Kokemukset

7.1.1.1 Aiemmat kokemukset

Haastateltavien omakohtaiset kokemukset ohjailevat tulevia kulutuspäätöksiä palveluiden käyttöön liittyen. Erityisen negatiivisia arvioita toiminnan luotettavuudesta sai VR asiakkailta tilanteissa, joissa nämä olivat luetun perusteella omaksuneet julkisesta keskustelusta negatiivisen käsityksen yrityksen toiminnasta ja lisäksi myös palveluita käyttäessään kokeneet omakohtaisesti mainittuja ongelmia. Henkilökohtaisesti koettu negatiivisen arvion saanut palvelukokemus yhdistettynä ulkopuoliseen arvioon palvelun alisuoriutumisesta vaikutti betonoivan asiakkaan mielipiteen tavalla, joka heijastuisi erityisen vahvasti tuleviin kulutuspäätöksiin ja ilmenisi jatkossa palveluntarjoajan hylkimisenä.

”Ehkä saatto ohjata myös esimerkiksi junista, ku VR:n maine oli vähän semmosta, oli kaikenlaisii vikoja ja myöhästymisiä ja muita, ni alko vähän tiedostomattomasti niinku siirtyy sinne bussiin. VR:ää parjattiin aika monella tapaa, kaikennäköstä ongelmaa oli joskus, onko niitä niin paljon sit, ei välttämättä, mutta että just niille omille reisuille niitä sattu jonkun verran, ja tota ehkä sitten alku siirtyy sinne bussin puolelle.” H1

”Ite huomaan vielä, ku täs tarkemmin ku täs mieltii, ni vanhat negatiiviset kokemukset kyl täs painaa täs, aika paljon itse asiassa niinku, se tiedottaminen on ollut, ku juna on jääny jonnekin välillä, se tiedottaminen on ollut, oli siihen aikaan tosi huonoo, ihmiset oli epätietosuudessa miksei juna kulje ja millo lähtee. Ku se joskus lähti tai oli tämmönen korvaava vaihtoehto, ni korvauksien hakeminen oli jotenkin semmosta vaikeeta, et miten haetaan, ehkä palvelukaan ei ollu aina sillon hyvää, ei kerrottu. Tämmöset painaa loppujenlopuks aika vahvasti mielessä.” H1

Haastateltavat muodostivat kokemusperusteisesti yksityiskohtaista tietoperustaa jopa yksittäisistä liikennevuoroista. Haastateltavat saattoivat preferoida esimerkiksi juna

tietäen kesän yksittäisen viikonlopun linja-autoliikenteen vuorojen olevan epämiellyttävän ruuhkaisia. Haastateltavien omakohtaiset kokemukset ja näin muodostunut spesifi tietämys saattaa näin ollen ohittaa muut vaikuttimet kulkuneuvon harkintaprosessissa ja vaikuttaa näin yksittäisiin kulutuspäätöksiin.

”Mut kyl mä niinku, jos seinäjoelle lähtee, silloin yleensä lähtenyt suoraan töistä niin kyl se on juna ollu, koska sen mä oon huomannut, et sinne ainakin menee yleensä festareille bussilla enemmän et junat ollu aika tyhjiä.” H2

Haastateltavat olivat myös normalisoineet VR:n myöhästymiset. Lievät aikatauluista jäämiset, katsottiin normaaliksi. Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella arvio lievästä myöhästymisestä vaikuttaisi liikkuvan noin kymmenen ja kahdenkymmenen minuutin välillä. Etäisyyksien kasvaessa, esimerkiksi junaliikenne Helsingistä Pohjois-Suomeen, kuluttajien aikaikkuna, siis käsitys kohtuullisesta aikataulujen mukaisesta suoriutumisesta, vaikuttaisi laajentuvan. Junaliikenteen lievät myöhästymiset olivat haastatteluaineiston mukaan tavanomaisiksi katsottuja, joskaan eivät hyväksytyjä. Aikaikkunan ulkopuolella asemalle saapuneet vuorot taas ilmenivät paheksuntana VR:ää kohtaan.

VR:n ylläpitämistä tilastoista junaliikenteen täsmällisyyteen liittyen, jossa yksittäinen junavuoro kirjataan myöhästyneeksi olleessaan vähintään viisi minuuttia aikataulusta jäljessä saavuttaessa määräasemalle, ilmeni määritelmän mukaisen luotettavuuden asteen vuoden 2017 osalta olleen 81,6 prosenttia kaikista ajetuista kaukoliikenteen vuoroista. Joskin VR:n suoriutuminen kaukoliikenteen junavuorojen osalta on heikentynyt vuoden 2015 täsmällisyyteen verrattuna 5,6 prosenttia vaikuttaisi siltä, että epäsuhta haasteltavien käsityksessä myöhästymisten yleisyyden ja todennettujen myöhästymisten välillä voi viestiä imagollisista ongelmista (VR 2018.)

”Junissakaan ei oo mitään ihan älyttömiä ongelmia, jotain pysähdytty pysäkeitten välille pariksikymmeneksi minuutiksi, ei mitään älyttömiä ongelmia, sekin on jotenkin totuttu asia, ei mitään äärettömän negatiivisia kokemuksia.” H3

Lentoliikenteen osalta aikatauluista viivästymiset koettiin junaliikenteeseen nähden ongelmallisemmaksi, mutta huomattavan paljon harvinaisemmiksi. Lentoliikenteen ongelmat saattavat niiden ilmetessä toki näyttäytyä asiakkaille useidenkin tuntien myöhästymisinä, mutta tyypillisempiä ovat kuitenkin pienet aikatauluista jäämiset. Finnairin saapumistäsmällisyys, joka määrittelee yli viidentoista minuutin viivästykset

myöhästymisiksi, oli vuonna 2017 83,2 prosenttia (Finnair 2018a). Luvut eivät ole vertailukelpoisia, mutta vuoden 2014 luvuilla VR:n täsmällisyys olisi lentoliikenteen mukaisella määritelmällä kaukoliikenteen vuorojensa osalta yli 95 prosenttia (VR 2015). Linja-autoliikenteen osalta haastateltavat eivät kokeneet vuorojen aikatauluissa pysymistä, siis luotettavuutta minkäänlaisena ongelmana.

”Junissakaan ei oo mitään ihan älyttömiä ongelmia, jotain pysähdetty pysäkkeitten välille parikymmeneksi minuutiksi, ei mitään älyttömiä ongelmia, sekin on jotenkin totuttu asia, ei mitään äärettömän negatiivisia kokemuksia.” H3

Haastateltavat näyttävät problematisoineen kysymyksen junaliikenteen täsmällisyydestä. Aineiston perusteella ongelman yksi juurisyistä vaikuttaisi olevan reaaliaikaisen tiedonkulun puutteet, kuten junahenkilökunnan liikennevälineessä tarjoama matkankulkuun liittyvän informaation vähäisyys, erityisesti lyhytsanaisuus. Myöhästymiset koettiin huomattavasti hyväksyttävämmiksi tilanteissa, joissa asiakkaille oli selvitetty matkanviivästymiseen johtaneet syyt sekä mitä on odotettavissa.

”Ei se hirveen montaa huonoo kokemusta vaadi, et lähtee ettiin muita vaihtoehtoja, toisaalta sit jos se paikataan hyvin, ni kyl silläkin on hirveen iso merkitys.” H4

”Ja miten siit puhuu sit eteenpäin, et jos on paikattu onnistuneesti ja korjattu tilanne, ja sä kerrot, sitä ni jähän sitä niin kylhän siit jää semmonen fiilis, et vitsi vitsi noi onnistu hoitaa ton noin hyvin. Kun sitte taas, etä jos ei mee ihan putkeen, odotusajat venyy ja paukkuu ja viestintä ei toimi ja tieto ei kulje. Ja sit ku sä kerrot sitä juttuu nisä oot ite ärsyyntyny ja katot seuraavalla kerralla jotain muita vaihtoehtoja ja niin varmaan kattoo moni sun tuttu ku sä oot sitä asiaa kertonu ja käyny muitten kanssa läpi.” H5

7.1.1.2 Virhevastuu

Kuluttajien ongelmallinen suhtautuminen VR:ään kytkeytynee pääasiassa junaliikenteen luotettavuuteen. Huolimatta epäsuhdasta kuluttajien käsityksen ja todennetun täsmällisyyden välillä, on VR:llä siltikin parannettavaa suoriutumisessa niiltä osin, joihin se voi suoraan vaikuttaa, kuten kalustokysymyksiin. Huomattava osa viivästymisistä liittyy rataverkon ongelmiin ja muihin ennakoiduttuihin tilanteisiin,

kuten onnettomuuksiin, jotka saattavat eskaloitua koskemaan huomattavaa osaa ratayhteydestä sen joustamattomuuden vuoksi. Haastateltavat kytkevät rataliikenteen häiriöt lähes säännömukaisesti liikennöitsijään, eli VR:ään. Matkustajille kysymys on yhdestä liikennejärjestelmästä, olkoonkin todellisuus toinen, mutta haastateltavien käsitys todellisuudesta oli yksioikoinen: miltä se näyttää niin, niin se on.

”On hyvällä tolalla, mut se vastuun pitäis olla isompi, et VR:kin joka vuos se talvi tai syksy yllättää. Et joka vuos toistuu. Et piestä ennakoimista.” H6

Haastateltavat olivat myös epätietoisia myöhästymisen vuoksi haettavien korvauksien hakemisen mahdollisuudesta tai niihin liittyvistä perusteista, huolimatta siitä, että käyttivät junaliikennettä usein.

”Jos se on hyväksyttyä (virheiden korjaamatta jättäminen) ni se pitäis korvata asiakkaalle.” H6

Tilastojen perusteella (VR 2015) On kuitenkin oletettavaa, ettei kohtuuttomia myöhästymisiä, joista Rautatiekuljetuslain (15.12.2000/1119) ja rautatievastuuasetuksen ((EY) N:o 1371/2007) perusteella on mahdollista hakea korvauksia yli 60 minuutin myöhästymisestä, satu kovinkaan usein. Haastatelluista vain yksi kertoi hakeneensa korvauksia, lisäten kokemuksen olleen negatiivinen. Asiakkuuden lopullinen päättymisen on jo kovin lähellä asiakkaan kohdatessa erityisen negatiivisen palvelukokemuksen jälkeen vaikea reklamaatioprosessi. Tämä tulisi luonnollisesti nähdä osana palveluprosessia, ja joka olisi vielä yritykselle suotu mahdollisuus epäonnistumisen jälkeen palauttaa asiakkaan luottamus ja ennallistaa asiakassuhde.

”Korvauksien hakeminen oli jotenkin semmosta vaikeeta, et miten haetaan, ehkä palvelukaan ei ollu aina sillon hyvää, ei kerrottu. Tämmöset painaa loppujenlopuks aika vahvasti mielessä... Sillon se oli hankalaa. Sitä ei kerrottu ihmiselle, et se piti ite selvittää.” H1

Haastatteluaineistosta nousi selkeästi esiin turhautuminen rataverkon häiriöihin ja liikennöinnin luotettavuuden ongelmiin VR:n matkustajaliikennettä koskien. Voimakkaat reaktiot, jotka ovat epäsuhdassa todellisen suoriutumisen kanssa, viestivät imagollisesti ongelmasta ja VR:n hankalasta asemasta sen ollessa ainoa rataverkon käyttäjä matkustajaliikenteen osalta. Kuluttajien käsitysten ja tietojen muokkaaminen sekä oikominen viestinnällisin keinoin voi olla kustannuksiltaan huomattavan raskas

investointi, joka voisi kaiken lisäksi saada aikaan voimakkaan vastareaktion kuluttajilta, jotka mahdollisesti katsoisivat yrityksen valkopesevän todellisuutta.

”Et kuuluuko asiakkaan kärsii näistä. Et jotain tapahtuu, mut kukaan ei nosta mitään oikeeta älämölöä siitä, et me halutaan parempaa.” H6

Asiakasnäkökulmasta VR on kärsinyt luotettavuuteen liittyvistä ongelmista jo kauan. EU-komission rautatiemarkkinoiden tilaa koskevasta selvityksestä (EU 2016), joka on pohjattu vuoden 2014–2015 lukuihin, on Suomen junaliikenteen täsmällisyys kaukoliikenteen osalta viiden kärjessä koko Euroopan osalta, edellä muun muassa saksaa ja ruotsia.

Haastattelujen perusteella ilmeni selkeä tarve perehdyttää matkustajia Suomen rataverkoston toimintaympäristöön liittyen. Kuluttajien käsitykset ja asenteet VR:n toiminnasta pysyivät jäykkinä, mikäli toimintaympäristön perustavanlaatuisia seikkoja ei kyetä kuluttajille avaamaan. On kuitenkin aivan toinen kysymys onko suurta yleisöä mahdollista informoida monimutkaisen liikennejärjestelmän lainalaisuuksista.

”Näyttäkää et te teette jotain sen eteen. Se ei riitä, että tunnustatte asian, että on ongelma ja ollaan pahoillamme, näyttäkää et jotain on tehty.” H6

”Niin se pieni läpinäkyvyys, et ei vaan kerrota et tää ei onnistu, vaan miksi. Ehkä se tyynnyttäis kuluttajia. Ku tiedettäis mikä se syy on, se on se epätietosuuteen jättäminen, se nostaa porua.” H3

7.1.2 Etsintävaihe

7.1.2.1 Tottumus

Haastateltujen muodostamat rutiinit määrittivät toimintaa etsintävaiheessa. Tyypillisiä toimintatapoja olivat nojautuminen erittäin tutulla reitillä ja usein toistetulla etapilla luotettuun toimijaan, joka oli historiallisesti vakiinnuttanut asemansa sellaisella tavalla, että se oli harkintaryhmän ainoa ehdokas, toisin sanoen ainoa vaihtoehto, mikäli vuoroajat vain sopisivat omiin aikatauluihin. Aikataulullisten epäsuhtien ilmetessä siirryttiin varsinaiseen etsintävaiheeseen ja harkintaryhmää laajennettiin. Näiden

vuorojen palveluntarjoaja oli aina edullisimman hinnan tarjoaja tai hinnoittelultaan sitä hyvin lähellä oleva toimija.

”Juna on jotenkin tuttu. mulla on juna-aikataulut tiedossa, nettiä käytän harvoin aikataulujen tiedustelamiseen.” H7

”Et esimerkiksi just nyt tää Jyväskylä esimerkki, nii busseja menee ihan tunnin välein käytännössä, niinku koko ajan. Junii menee huomattavasti vähemmän. On se helpommin napata, tosta vaan joku.” H1

Mikäli, reittivälin matkustaminen ei ollut lähes tavanomaista, oli tyypillistä nojautua omattuun tietämykseen reitillä liikennöivistä palveluntarjoajista ja oikoa suoraan vertailuun harkintaryhmässä olevien palveluntarjoajien relevanttien muuttujien, kuten hinta, lähtöaika ja matka-aika, suhteen.

”(etsii tietoa)Mun tapauksessa kanssa aika rutiininomaisesti, ne on lähinnä ne parit sivuu mitä käyttää, tai bussit ja junat, ekana tietysti bussit ja sitte aikataulut miten ne natsaa itelle ja sit vertaa toki hintaa ja sit se päätös tulee aika helposti, et mut aikataulut, hinta.” H1

”Jos on se tuttu reitti ni monesti on sit helppo, ku sä tiität vaihtoehdot, ni sun ei tartte tehdä niin kauheen syvällistä pohjatyötä, ni sun on helpompi valita niistä vaihtoehdoista.” H5

7.1.2.2 Tiedonhaku (Virallinen ja epävirallinen)

Etsintävaiheen merkitys kasvoi epävarmuustekijöiden korostuessa. Etapin ollessa täysin tuntematon oli tiedonhaku varsin laaja-alaista ja työlästä, oikopolkuja harkintavaiheeseen ei tehty.

”Mä hyödynnän nettiä tossa ja pyrin vähän niinku valmistautumaan eri kantilta ja puolilta. Harvemmin mä vaan hypään bussiin ja meen. Itellä se on aika iso prosessi loppujen lopuksi. Se alkaa jo mielessä tavallaan pyöriä, että mitä nyt vaihtoehtoja.” H6

Etsintävaihetta kuvattiin tuntemattoman reitin osalta hallitsemattomaksi, sääntäileväksi prosessiksi, joka eteenpäin vyöryessään avautuu hahmotettavaksi kokonaisuudeksi, ja

jossa tietoa palveluntarjoajista haettiin määritettyjen hakusanojen avulla. Kokonaiskuva kerättiin tällöin pala palalta, peraten hakutuloksia ja syventymällä palveluntarjoajien sivuihin.

”Joo se ehkää lähtee, kai ne on aika yksilöllisiä juttui nää monetkin, että se lähtee eka jotenkin aika sekasortosena ku sä rupeet mieltii millä sä lähet – juna, bussi, lentokone, ku sä lähet hakee niitä tietoja, sä et vielä tiedä niitä hintoja, matka-aikoja, mitään, millä sä tuut menemään sinne asemalle, mihin asemalle sä päädyt, miten sä sieltä liikut sinne sun päätepiesteeseen. Se lähtee aika kaoottisesti eka liikenteeseen.” H3

Vähemmistö haastatelluista taas hyödynsi Googlen reittihakua, joka selkeästi säästää työvaiheita ja johon esimerkiksi sitä käyttävä teknologiaorientoinut haastateltava oli erityisen tyytyväinen ja sitoutunut.

”Mullahan, mä oon huomannu sen Google on erittäin hyvä tässä. Sä niiku asetat sille niiku päämäärät ja lähtö ja loppumäärä siihen, ni se näyttää sulle kaikki vaihtoehdot mitä on tarjolla. Ja sit mä niinku sen perusteella sit katon kuinka lähelle miten mä pääsen mahdollisesti milläkin kulkuvälineellä. Ja sit sen mukaan katon, toki myös mikä se siirtymäaika on, onks vaihtoo vai meneeks se suoraan siihen.” H6

Haastellut ammensivat etsintävaiheessa tietoa sekä virallisista, että epävirallisista lähteistä. Ennalta tuntemattomien tai vähällä käytöllä olevien reittien osalta tiedonhaku eteni lähes kaikilla haastateltavilla selainhaun kautta edelleen palveluntarjoajien sivuille, joilta saatujen tietojen perusteella päätös tehtiin. Painoarvoa oli, kuitenkin myös niiden matkaketjujen osalta, joissa varsinainen määränpää saavutettiin jatkoyhteyden avulla ja, joissa oli kysymys tuttavan tai sukulaisen tapaamisesta, myös vierailun kohteena olevan henkilön mielipiteillä ja neuvoilla. Vertaistietoa käytettiin hyväksi myös tilanteissa, joissa matkalle lähtijällä oli ennalta tieto, jonkun tuttavallisen tahon tietämyksestä asiaan liittyen.

”Sit taas on joku ihan outo paikka, ni on myös helppo tavallaan kysyä kavereilta, et hei sä olit käyny sielläpäin, millä te menitte ja tavallaan hakee niitä vertaiskokemuksia ja suosituksia ja niitten pohjalta lähtee kattomaan matka-aikaa ja muuta.” H5

Erittäin tutulla ja usein kulkemallaan reitillä jo eläkeikäinen haastateltava kertoi hyödyntävänsä tämän reitin osalta VR:n paperista aikataulua, huolimatta siitä, että on sinut teknologian kanssa. Yleisesti haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä tutulla reitillä mobiililaitetta, useimmiten älypuhelinta. Usein toistuvilla reiteillä VR:n kanta-

asiakasohjelman asiakkaat mainitsivat seuraavansa lisäksi säännöllisesti kampanjatarjouksia. Tuttujen reittien tiedonhaku tehtiin kapeammalla otteella, tietoa haettiin joko suoraan palveluntarjoajien internet-sivuilta, mobiilisovelluksesta tai selainhaun ja palveluntarjoajan sivustokäynnin yhdistelmällä. Tutun reittimatkan ollessa kysymyksessä, on kysymys lähinnä tietojen päivittämisestä, eikä etsintävaiheen perusteellisuus toisi lisäarvoa.

”Aika pitkälle, noinhan se menee. ja just se että tavallaan just koittaa ensimmäisen jonkun googlen kautta hakee sen jälkeen saattaa mennä suoraan jonkun palveluntarjoajan sivuille ja kattoo sieltä. Alottaa monesti hauan kautta ja menee sitten meet ehkä muutaman palveluntarjoajan sivuille ja just haet sielt.” H5

Haasteltavat yhdistelivät annettua tietoa omiin käsityksiinsä. Useampi haastateltavista nojautui esimerkiksi omaan tietämykseen Pohjois-Suomeen kulkevien junien suuresta täyttöasteesta ja vältteli luonnostaan suurella täyttöasteella operoivia yhteysvälejä tiettyinä viikonpäivinä ja kellonaikoina.

Kompleksisuuden lisääntyessä tietoja etsittiin käyttäen ensisijaisesti tietokonetta älypuhelimien tai tablettitietokoneiden sijaan.

7.1.3 Päätösvaihe

Mikäli haastateltavilla oli käytössään auto, etenivät he päätösvaiheessa punnitsemalla autolla liikkumisen ja julkisen liikenteen hyötyjä. Vertailua ei kuitenkaan tehty yksityiskohtaisella tasolla vaan rinnakkain asetettiin tässä vaiheessa autonkäyttö versus julkinen liikenne yläkäsitteenä. Toisin sanoen julkisen liikenteen kulkumuotoja ei tarkasteltu kulkumuotokohtaisesti vaan tehtiin kategorinen päätös autonkäytön ja julkisen liikenteen välillä. Myös haastateltavat, joilla ei autoa ollut käytössään, haikailivat oman autonkäytön mahdollisuutta, ja ryhmänjäsenenä suunnitellessaan vapaa-ajanmatkoja olivat hanakoita penäämään autolla kulkemista.

”Kyl siit tulee verrattuu se hyöty siinä, et lähetsä omalla autolla vai otat sä jonkun julkisen palvelun. se on se lähtökysymys.” H3

Halukkuus oman autonkäyttöön korostui erityisesti sesonki-aikoina, jolloin julkisen liikenteen palveluntarjoajien perimät hinnat palveluiden käytöstä olivat asetettu

normaalia hintatasoa korkeammalle. Hintakysymyksen lisäksi, sesonkiaikana julkisen liikenteen käyttöön liitettiin myös ongelmat lippujen saatavuuden, ruuhkaisten kulkuneuvojen ja runsaiden kantamuksien suhteen.

”Se takii ne kääntyy usein siihen, et A) se on hinnaltaan järkevämpää ottaa se oma auto plus sit se et sä pääset niinku suoraan lähtöpisteestä sinne mihin sä oot menossa ja sit ne kamat kulkee siel auton kyydissä. Siin on tavallaan kaikki, hinta mukavuus ja helppous.” H5

Päätös vaihe on monimutkainen harkintaprosessi, joka on vahvassa sidoksessa matkustajien vaihtuviin tilannetekijöihin, näiden omaamiin arvoihin ja preferenssiin, maksuhalukkuuteen ja usein muihin ihmisiin.

”Siin on niin monta tekijää mitkä vaikuttaa siihen ja sit sä tavallaan tasapainoilet niitten välillä. Mikä se on just sillä hetkellä se kombo ja mikä on se sen hetken määräävin juttu, Siihen saattaa vaikuttaa sit se muu aikataului se on niinku, siin on ne tietyt raamit minkä sisällä ite on valmis joustaa ja lliikkuu, ja maksaa ja kärsii sitte epämukavuudesta, Ei oo yhtä semmosta jonka voi lyödä lukkoon.” H5

7.1.3.1 Hintaa

Kaikilla haastateltavat nostivat hinnan merkittäväksi tekijäksi päätöksessään oman auton ja julkisen liikenteen käytön välillä sekä edelleen tehdessään tarkempaa vertailua eri palveluntarjoajien välillä.

Haastateltavat eivät tyypillisesti etsineet itselleen absoluuttisesti edullisinta hintaa, vaan pyrkivät muodostamaan itselleen edullisimman yhdistelemän mukavuuden, aikataulujen ja hinnan yhdistelmänä.

OnniBus.comin hintataso miellettiin yleisesti edullisimmaksi vaihtoehdoksi. Käsitys VR:n hintasosta ja siten kilpailukyvyistä vaihteli reittikohtaisesti hieman madaltuneesta erittäin korkeaan. Reiteillä, jotka suuntautuivat Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen tai päinvastoin, Finnairin hinnoittelu kasvatti houkuttelevuuttaan, ja se miellettiin samaan hintaryhmään kuuluvaksi VR:n kanssa.

Tilanteessa, jossa harkintaryhmässä olevien palveluntarjoajien hinnoittelu on hyvin lähellä toisiaan, vain yksi haastateltavista antoi käsityksen, jonka mukaan valitsisi

kulkuneuvon halvimman hinnan ohjaamana matka-ajan ja aikataulujen pysyessä vertailtavien vaihtoehtojen välillä ennallaan. Muut haastateltavat nojasivat tiedostaen tai tiedostamattaan, päätöksenä kulkuneuvon valinnan suhteen tekijöiden, kuten mukavuus, tottumus, huonot kokemukset palveluntarjoajan palveluista, jonka seurauksena tämän palveluntarjoajan poissulkeminen ohjasi päätöstä ja helppous.

”Näin eläkeläisenä täytyy katsoa rahan perään, kun se rahan voi laittaa johonkin järkevämpäänkin. Mutta ei parin kolmen euron hintaero vaikuttaisi matkustuspäätökseeni, kuitenkin se matkustusmukavuus ratkaisee ja kallistun junan puoleen. Pakkotilanteessa bussilla.” H7

”Jos joku lomareissu vaikka, ni sulla on budjetti ja sit se matka on vähän semmonen sivukulu, ni kyl sitä sit pyrkii tinkii just kaikesta ylimääräisesti ja halvinta liikkumismuotoo sit hakee.” H3

Haastateltavat olivat kaikki ainakin jossain määrin tietoisia kysyntäperusteisesta hinnoittelumallista, jossa esimerkiksi varauksentekohetki, matkan ajankohta, kellonaika ja täyttöaste vaikuttavat yksittäisen lipun hinnoitteluun. Hinnoittelumalli sai ymmärrystä osakseen, joskin sen suoria käytännön vaikutuksia liikkumisen mahdollisuuksiin pidettiin osittain kohtuuttomina ja mahdollisesti eriarvoistavina.

”Ihan älyttömäks lyöty noi aina kaikki sesonkiajan hinnat. Et ei, mä oon kans miettinyt, ei täs nyt perheellinen oo, mut miten sä lähet lapsien kans, ku maksaa niinku monen monta sataa päästä edes puoleen väliin Suomee.” H3

Hinnoittelumallin soveltajaksi nimettiin ensiharkinnalla OnniBus.com, jonka hinnat miellettiin haastateltujen keskuudessa myös edullisimmiksi. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että hinnoittelumallia sovelletaan muidenkin toimijoiden osalta. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että markkinoita rikkoneella hinnoittelumallillaan markkinoille rynnännyt OnniBus.com, hyötyi päätöksestään olla FMA (First-mover advantage). Sen hinnoittelusta nostettiin esille vain positiivisia esimerkkejä ja hintamielikuva on haastattelijan perusteella erittäin myönteinen yrityksen eduksi. Markkinoilletulon vaikutuksien voidaan nähdä lisäävän julkisen liikenteen houkuttelevuutta.

”On se ja mitä aikasemmin varaat ni sitä edullisempaa tietysti. Viel yks esimerkki, et isä tuli Jyväskylästä Helsinkiin ja ni tilas lipun ehkä muutama kuukaus aiemmin, ni makso euron. Käytännössä ilmanen (bussi).” H1

”Mä kans reissasin monena viikonppuna viime kesänä ni, Helsinki-Lappeenranta tai Helsinki-Imatra väliä. Ni varmaan yks junamatka niinku eestaas ni ois ollut koko kesän lippujen hinta mitä mä tulin onnibussilla.” H5

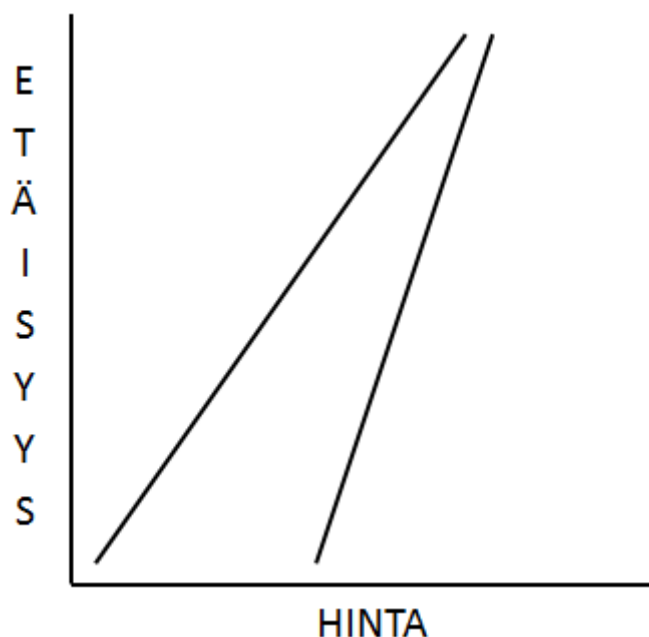
”Mut monesti sit ite esimerkiksi just jotain, no sekin saattaa taphtuu niinku et se menee sen saman niinkun saman kulkuneuvon puitteissa, mut sit joku vaikka onnibussilla on hinnoteltu lähtöjä eri hinnoilla, jos sulla on joku eläimellinen lähtöaika vaikka aamulla ni se on paljon halvempi ku jos sä lähet inhimilliseen aikaan iltapäivällä ni siin kohtaa sä sit otat sen mukavuustekijän ja maksat sen vähän kalliimman lipun, mut sekin tapahtuu sen yhen kulkuneuvon sisällä, et siin kohtaa ei enää mieti sitä junavaihtoehtoo, et sä oot tehnyt jo sen valinnan millä sä meet, mut sä saatat fiksata sit sitä mikä se sun aikataulu on ja kipukynnys sille rahalla.” H5

Hinnan rooli vertailussa eri kulkuneuvojen välillä nähtiin keskeiseksi, joskin sen painoarvo päätösprosessissa, tilannetekijöiden niin edellyttäessä, heikkeni. Näin näyttäisi tapahtuvan äkillisen matkustustarpeen ilmetessä tai matkan tapahtuessa isommassa ryhmässä. Asiakkaiden maksuhalukkuus vaikuttaisi tällöin kasvavan.

”Nii ja sit siinä ehkä viel se, et ku ite matkustaa yksin ni siin on ehkä jotenkin määräävämpänä tekijänä viel se hinta, et sit on helpompi valita se kaikista halvin vaihtoehto, ku ei tartte miettiä sitä loppuporukkaa minkä sä roudaat, siin kaikki lapset, kassit ja kaikki nyssykät mukaan.” H5

Aineistosta ilmeni myös, että tehdessään hintavertailua eri palveluntarjoajien välillä vaikuttaisi asiakkaiden hintaherkkyys kasvavan lippuihin käytetyn rahamäärän kasvaessa. Palveluntarjoajien keskinäisen hinnoittelun liikkumavara vaikuttaisi näin ollen olevan pitkillä matkoilla rajoitetumpi etäisyyksiltään lyhyempien matkojen hinnoittelun liikkumavaraan nähden. Tämä on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa. Kuviossa matkaetäisyys kasvaa pystyakselin suuntaisesti. Vaaka-akseli kuvaa palvelun hinnoittelua, kasvaen vasemmalta oikealle. Verrattaessa palveluntarjoajien rinnasteisia matkoja, esimerkiksi Helsingistä Turkuun, voidaan havaita, että pystyakselin piste asettuu eri palveluntarjoajien välillä samalle linjalle. Tämä linja määrittää kilpailukykyisten vaihtoehtojen absoluuttisen hintojen hinnoittelupisteiden välisen vaihteluvälin kahden toisiaan lähentyvän janan suhteen. Tämän oletettavasti selittää asiakkaiden tapa tehdä hintavertailua eri palveluntarjoajien välillä mitaten absoluuttista rahamäärää suhteellisen hinnaneron sijasta. Palveluntuotannon kustannusrakenteen merkitys vaikuttaisi siis korostuvan pitkillä

matkaetäisyyksillä. Asiakkaat ovat kuitenkin valmiita maksamaan paremmasta palvelukokemuksesta, huomioiden kuitenkin kasvaneen hintaherkkyuden tehdessä vertailua palveluntarjoajien välillä.



Kuvio 1. Matkan hinnan suhteen kasvava hintaherkkyys

7.1.3.2 Nopeus

Käsitykset palveluntarjoajien nopeuden suhteen olivat haastattelun perusteella yhdenmukaisia. Junaa pidettiin houkuttelevimpana vaihtoehtona. Linja-autoliikenteen kilpailukyvyyn nähtiin olevan hieman madaltunut matkanopeuden osalta junaan nähden, eroa ei kuitenkaan nähty merkittäväksi.

Maantieteellisten etäisyyksien kasvaessa, matkustettaessa esimerkiksi Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen, lentoliikenteen houkuttelevuus kasvoi ylivoimaiseksi. Kuilu muodostui huomattavan suureksi, sillä haastateltavista suuri osa ei ensikädeltä osannut arvioida lentoliikenteen kokonaismatka-aikaa. Haastateltavat eivät ensin mieltäneet kentälle siirtymistä, varoaikaa, matkatavaroiden huolintaa ja turvatarkastuksia, matkatavaroiden noutoa ja jatkoyhteyttä varsinaiseen määränpäähän siirtymiseen osaksi kokonaismatka-aikaa.

”Lentokone, se matkustamisaika tai lentoaika on lyhyt, mut jos siinä huomioi ajan, et kauan pitää mennä etukäteen, ja se matkustaminen sinne kentällä ja sen kesto ja sieltä lentokentältä sinne minne sä oikeesti olit menossa. Se vaikuttaa nopeimmalta vaihtoehdolta, tälleen nopeesti, se on nopein, mut itse asiassa se ei ehkä oo, riippuu minne sä oot matkustamassa. Et Tampereelle ei, mut sit taas Ouluun joo, ja jonnekin Lappeenrantaan ei, et se hyöty häviää siinä.” H5

Myös muiden palveluntarjoajien osalta matkankokonaiskesto sekoittui ensi alkuun varsinaiseen matka-nopeuteen. Päätöksenteossa haastateltavat vaikuttivat palaavaan vertailemaan vaihtoehtojen keskinäistä nopeutta, tällä kertaa kokonaisajassa mitattuna, vielä toistamiseen. Tämän vaiheen teknologia-orientoinut haastateltava näytti kuitenkin ohittavan käyttämällä Googlen reittisuunnittelua.

7.1.3.3 Saavutettavuus

Haastateltujen näkemyksen mukaan julkisen liikenteen tarjoamat mahdollisuudet liikkumisen ovat laajentuneet viime vuosina. Myös joukkoliikenteen houkuttelevuuden hinnan suhteen nähtiin kohentuneen viime vuosina.

”Mut mun mielestä kyl se on ehkä parantunut, mahollisuudet päästä julkisille minne haluaa, ku enne, kyl on otettu huomioon, päästä mahdollisimman lähelle minne halua ihan läpi Suomen.” H3

Alku ja päätepiste

Junaliikenteen eduksi on sen asemien sijoittelu kaupunkirakenteen kannalta keskeisille paikoille, joille pääsy on myös sujuvaa, ja jotka ottavat vastaan luonnollisesti myös syöttöliikennettä. Ne ovat liikenteen solmukohtia ja määränpään ollessa vain pääteaseman lähettyvillä kokonaismatka-ajalla mitattuna tehokkaimpia ratkaisuja.

”Junissa taas, sä pääset paikalle nopeesti.” H6

Linja-autoliikenteen lähtö- ja pääteasemien houkutteleva sijoittelu vaihteli suuresti. Yleisesti ottaen sen ei juuri nähty olevan heikommassa asemassa junaliikenteeseen nähden. Lähtö- ja pääteasemien ollessa näiden kulkumuotojen osalta usein kiinteässä

kytköksessä toisiinsa, nousi haastatteluaineistosta linja-autoliikenteen eduksi selkeästi sen reitistön joustavuus ja mukautuvuus. Toisin kuin junaliikenne, joka on sidottu olemassa olevaan, laajaan, mutta kiinteään reitistöön, voidaan linja-autoliikenne järjestää huomattavasti mukautuvammalla tieverkostolla kysynnän ja muiden tarveperusteisten tekijöiden ohjaamana.

”Nii siis bussis on se hyvä puoli, et niinku tää onnibussiki, et kylhän se tiputtelee teiden varrelle. Eihän se junalla ne isot pääsepysäkit lappeenranta, riihimäki tämmöset kaikki. Mut onnibussilla pääsee sit kumminkin jäämään, et itteki menin Lempäälään, nii jos tarvii päästä johonkin syrjäisemmällä ni kyllä se bussilla onnistuu.” H3

Lentokoneen haittana on sen varsin rajattu reitistö. Lentokonematkustamisen hyödyt heijastuvat vasta pidemmillä reittimatkoilla, joissa kokonaismatka-aika muodostuu muita vaihtoehtoja edullisemmaksi huomioiden siirtyminen, usein taajama-alueen ulkopuolelle olevalle kentälle ja siellä edellytetyt aikaa vaativat toimenpiteet.

Jatkoyhteydet

Tarve jatkoyhteyksille vaihteli. Matkan lopullinen päämäärä luonnollisesti vaikutti suuresti valittuun palveluntarjoajaan, joka edeltäisi jatkoyhteyttä. Näitä ei pidetty houkuttelevina, mikäli sijainti oli päätepisteen välittömän läheisyyden ulkopuolella ja saapumis- ja lähtöajat eivät ajallisesti olleet toisiaan lähekkäin. Tilanteessa, jossa jatkoyhteys oli epämiellyttävä, pyrittiin valitsemaan hinnankin kustannuksella miellyttävämpi vaihtoehto kokonaismatkan kannalta.

”Bussi on halpa ja juna ois vähän kalliimpi, mut jos sä taas pääset junalla taas saman tien vähän keskeisemmällä paikalle, jos se halvan bussiyhtiön pysäkki on niinku hankalan matkan päässä, et miten se loppumatkan kulkeminen onnistuu.” H5

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös tapauksia, joissa jatkoyhteydet olivat olemattomia. Hankalaksi koettiin esimerkiksi kesä-aikaan tapahtuvat vapaa-ajanmatkat, jotka suuntautuvat sukulaisten lomanviettopaikkoihin, joihin jatkoyhteys järjestyi lopulta isäntien kyyditsemänä.

Vuorovälit

Haastateltavat olivat tyytyväisiä viime vuosina tapahtuneeseen kehitykseen linja-autoliikenteen reittipeitossa ja osittain tihentyneissä vuoroväleissä. Linja-autoliikenteen muunneltavuus on joustavuudessaan huomattavasti rautatieverkkoa paremmassa asemassa. Vuorovälien tihentäminen keskeisillä rataverkon osilla ei onnistu mittavia muutostöitä ja suoria investointeja rataverkkoon. Linja-autoliikenteessä vuorovälien tihentäminen onnistuu ilman suoria investointeja tieinfrastruktuuriin, mikäli taloudelliset realiteetit sitä vain puoltavat. Joustavuudessaan linja-autoliikenne mahdollistaa muihin julkisen liikenteen kulkumuotoihin nähden kuluttajien pysyvien ja muuttuvien tarpeiden huomioimisen

”Bussien hyviä puolia on taas, et viime vuosina ainakinn tullut tosi paljon erilaisia reittejä ja vuoroja, löytyy paljon vaihtoehtoja.” H5

Päätöksenteossa merkittävässä osassa ovat luonnollisesti liikennöinnin aikataulujen yhteensopivuus asiakkaiden tarpeiden kanssa. Asiakkaat eivät kovinkaan helposti mukaudu tietyn palveluntarjoajan määrittelemiін lähtöihin ja vuoroväleihin, vaan ovat valmiita vaihtamaan luotetunkin palveluntarjoajan palveluntarjoajaan, jonka aikataulut ovat sopivampia. Liikennöinnin aikataulujen sopivuus on asiakkaan päätöksenteon keskiössä.

”Mut busseilla, ne aikataulut on suhteellisen joustavia, mieltii, et sä pääset keskiyönkin jälkeen liikkumaan kun sä haluat. Junilla taas ei niin paljon, ne on taas rajattu, tyyliin ku sä tuut Turusta Helsinkiin junalla ni se lähtö loppuu tietääkseni jo kymmeneltä ja se on viimeinen juna ja se on taas aika aikasin.” H6

7.1.3.4 Elämäntilanne

Matkantarkoitus

Haastateltavien matkat jakautuivat kahteen pääryhmään: henkilökohtaisiin vapaa-ajan matkoihin ja työmatkoihin. Henkilökohtaisten matkojen tarkoitus oli haastatteluaineiston perusteella, perhe- ja sukulaissuhteiden sekä ystävyysuhteiden ylläpito, tapahtumat ja aktiviteetit sekä lähimmäisenavun tarjoaminen.

Kotimaanmatkailu kohdistui haastatteluaineiston perusteella odotetusti lomasesonkeihin, erityisesti kesään. Sesonkien ulkopuolista säännöllistä matkustamista ulkopaikkakunnille oli tapauksissa, joissa haastateltavilla oli yleensä vahva sidos matkankohteeseen. Tyypillisimmän tämä sidos oli muun perheen ja suvun kotiseutu tai opiskelupaikkakunta. Vain kahdella haastateltavista sukua tai perhettä ei ollut ulkopaikkakunnilla. Matkustusvalmius vaikutti kuitenkin kaikilla haastateltavilla olevan suurimmillaan sesonkeina.

”Kyl mul on silleen ihan ympärivuotisesti, mut toki kesällä useemmin sit, ku niit vuoroja on myös paljon useemmin kesällä. Ja on se mukavampaa kesällä matkustaa oikeestaan mihin tahansa ympäri Suomea. Turku-Helsinki reissaamista töihin. Ja sit se muutenkin, et kyl se on sitä et nyt pääsee näkemään niit ihmisii, jota ei muuten normaalisti nää, et näin. Et tota opiskelukaverit on muuttanut ympäri Suomee, et sinne junalla tai bussilla.” H6

”Mulla kans, et pääasiallisestii perhettä moikkaamaan kotiin.” H1

”Kesä, on semmonen et sillan tulee useemmin. On se tarve reissata mökille.” H5

Kotimaanmatkailua, jossa matkapaikkakunnalla ei ollut aiempia tuttavuuksia, näytti tapahtuvan harvakseltaan. Tämän tyyppiset matkat kytkeytyivät kaikissa maininnoissa kohteessa tapahtuviin aktiviteetteihin, kuten laskutteluun ja muihin harrastuksiin tai tapahtumiin, kuten festivaaleihin.

Sesonkien ulkopuolella tapahtuva matkustaminen oli haastatteluaineiston perusteella matkustusta, jossa matkustustarve oli ilmennyt äkillisesti ja suunnittelematta. Kysymyksessä oli esimerkiksi haastateltavien vanhemmille tarjottu hoitoapu tai vastavuoroisesti haastateltavien tarjoama lastenhoitoapu jälkikasvulleen.

Työmatkojen osalta haastateltavat korostivat matkan aikakriittisyyttä selkeästi yli muiden tekijöiden. Näiden matkojen keskeisin ja ilmiselvin kustannus työmatkalaiselle on juuri aika. Haastatteluaineiston perusteella työnantajat kannustavat valitsemaan tarkoituksenmukaisista kulkuvälineistä ja ajallisesti vertailukelpoisista kulkumuodoista edullisemmän vaihtoehdon, mutteivät pyri ohjailemaan valintaa muutoin. Työhön liittyvät matkat nähtiin tärkeäksi hoitaa mahdollisimman ripeästi.

”Ei se mukavuus, vaan et mitä vähemmän joutuu käyttää aikaa töihin ni sitä parempi.”

H4

Työmatkojen osalta, kulkumuotojen kyky toimia tietyllä etapilla ajan ulottuvuuden suhteen kilpailijoihin nähden tehokkaasti, oli haastatteluaineiston perusteella tärkein valintaa ohjaava tekijä. Esimerkiksi Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen suuntautuvilla matkoilla lentokonetta pidettiin ainoana vartenotettavan kulkumuotona.

”Kyl sitä siin kohtaa arvostaa. ku se on niin ku työjuttu, minkä takia sun on pakko mennä sinne, sä et oo valinnu et sä haluut lentää Ouluun vaan sun on pakko mennä hoitaa sinne joku työhön liittyvä setti. Kyl sitä arvostaa siin kohtaa että se on se lento, sä oot nopeesti perillä ja menee vähemmän sitä omaa.” H5

”Sama. Mullaki tossa, lomien jälkeen pitää lähteä käymään Kajaanissa, puhe oli et lentokoneella. Koska täältäki ku lähet ni ei se oo mikään muu ku aikakysymys. se o bussi tai juna ni se on viis tuntii sinne. Ja se on paris tunnis lentokoneella, et tota jos päivän haluu viettää toisella työpisteellä ni ei sinne muulla mennä ku lentokoneella.”

H3

Yksin vai yhdessä

Haastatteluaineiston perusteella tehtiin selkeä jaottelu oman ja jaetun matkan välillä. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat siis myös muut mahdolliset osallistujat. Tämän seurauksena päätöksentekoprosessissa on jaetulla matkalla monipolvisempi kuin tilanteessa, jossa ei tarvitse ottaa muiden osallistujien tarpeita tai preferenssejä huomioon. Muiden matkustajien vaikutus palveluntarjoajan valintaan voi näyttäytyä suoranaisena matkustustapaan liittyvien toiveiden artikulointina tai ryhmän matkustamisen edellytyksinä.

Yksin matkustettaessa matkanaikainen hetkellinen epä mukavuus koettiin siedettävämmäksi, kuin tilanteessa, jossa on myös muita seuralaisia osallisina. Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esille myös matkaan liittyvä tilannekontrollintarve sekä epävarmuustekijöiden hallinta, joka vaikuttaisi olevan yksin matkustettaessa siedettävämmällä tasolla.

”Se on sitä et yksin pystyy kontrolloimaan kaikkea mitä siihen matkustamiseen tulee.”

H6

”Yksin pystyy paljon paremmin mukautuun tilanteeseen jos tulee joku x tekijä. Sä pystyt yksin tekee päätöksen miten sä siit jatkat.” H3

Ryhmämatkan päätöksenteko on tyypillisesti konsensushakuista, joskin suurta painoarvoa annetaan henkilökohtaisia kokemuksia omaavien ryhmän jäsenten mielipiteillä. Vertaisarviot näyttelevät osaa myös matkustettaessa ennalta tuntemattomaan määränpäähän yksin, jolloin saatetaan turvautua tuttaviin, joiden tiedetään omaavan omakohtaisia kokemuksia etapista.

Haastatteluaineiston perusteella mukavuustekijät nähdään ryhmämatkalla tärkeämmäksi kuin yksin matkustettaessa. Ryhmämatkalla vastuu positiivisesta matkakokemuksesta näyttäisi laajentuvan koskemaan koko ryhmää eikä kysymys olisi tällöin vain omakohtaisesta kokemuksesta. Kysymys voi olla matkaan liittyvistä epävarmuustekijöistä, joiden merkitystä pyritään mitigoimaan lisäpalveluilla. Näin ollen lisäpalveluiden olemassaolon merkitys korostuu yhteisessä päätöksenteossa.

”Ja jos on reissaamista kimpassa, et kuinka kauan kestetään toisten naamoja ja tän tyyppisiä asioita, niin se mukavuus nousee kans.” H6

”Siinä varmaan ne mukavuustekijät nousee jos on enemmän ihmisiä, n isit niit alkaa miettii eri tavalla, et onks mukava mennä jossain ahtaassa bussissa vai junassa, jossa on ehkä enemmän tilaa, pöydät ja ravintolavaunut.” H1

Ryhmämatkan toteuttaminen saattaa myös itsessään poissulkea joukon palveluntarjoajia. Matkan edellytys voi olla tiettyjen palveluiden, tekijöiden tai kulkuvälineen ominaisuuksien olemassaolo. Haastatteluaineistosta nousi esille esimerkiksi joukkoliikennettä käyttävien perheiden, joissa on pieniä lapsia, tarpeet. Erityisen tärkeäksi nähtiin mahdollisuus liikkua kulkuvälineessä lapsien rauhoittamiseksi tai vaipanvaihtomahdollisuus. Junan selkeäksi eduksi nähtiin myös lapsiperheille indikoitu leikkivaunu sekä turvavälineiden, kuten turvaistuinten tarpeettomuus.

”Nii ja sit taas jos muksujen kaa matkustaa, määrää myös sit se et jos vertaa vaikka bussia ja junaa ni et sä voi semmosen pienen taaperon kanssa periaatteessa mennä bussilla, ku sul ei oo sit niit kaikki turvaistuinita ja härpäkettä mitkä sä tarvisit

mukaan, ku sit taas junalla sä voit matkustaa, sä et oo sidottu siihen penkkiin kii moneks tuntii vaan sä voit kävellä siel käytävällä ja sul ei tarvi olla niit turvalaitteita mukana, mitkä sä sit joutusit ku sä bussilla kuljet mitkä sä joutusit roudaa ne kantaen veke.” H5

Perheen ja muiden vapaa-ajan ryhmämatkojen osalta hinnan merkitys vaikutti alikorostuvan omatoimiseen matkaan nähden.

”Et sit tavallaan et jos lisätään niit muuttujia, et on vaikka muksut mukana, jottein kaa pitää matkustaa, ni sit on valmis maksaa enemmän ja ottaa tavallaan sit jos se on helpompaa mennä junalla et vaik se maksaa vähän enemmän ni sit se on ehkä helpompi vaihtoehto valita.” H5.

”Ehkä se on et yksin kestää epämukavuutta, mut sit ku siihen tulee lapsia ni ehkä helpoimman kautta.” H4

7.1.3.5 Tilannetekijät

Äkillinen matkustustarve

Kaukoliikenteen matkat pyrittiin suunnittelemaan huolellisesti. Poikkeuksena oli kuitenkin yllättävät tilanteet, jotka synnyttivät äkillisen matkustustarpeen. Tämän tyyppisiä yllättäviä tilanteita olivat isovanhempien tarjoama lastenhoitoapu tai vastavuoroisesti omien ikääntyneiden vanhempien auttaminen. Haastatellut olivat myös tietoisia palveluntarjoajien perimistä hintapremioista, mikäli matka varattaisiin pienellä varoitusajalla. Tämän seurauksena haastatellut pyrkivät välttämään ad hoc – tyyppisiä matkoja.

”Eläkeläisenä tietenkin rahan takia mieluusti tekee päätöksen, tietysti jos aikakysymys tulee, että lapsenlapsia täytyy hoitaa kiireellisesti niin ottaa nopeimman vaihtoehdon kiiretilanteeseen.” H7

Kantamukset

Palveluntarjoajan valintaan vaikutti myös kulkuvälineen tarjoamat säilytysmahdollisuudet ja kantamuksien kanssa toimimisen helppous kulkuvälineessä. Miellyttävimmäksi kantamusten kanssa toiminen kulkuvälineessä, koettiin junassa. Linja-autojen tavaratila koettiin epävarmaksi ratkaisuksi. Ruuman hankala sijainti nähtiin tavarantoimituksen ja puron osalta sekä matkatavaroiden ehyenä säilymisen osalta ongelmallisena ratkaisuna. Matkatavaroiden valvonta ei linja-autossa käsimatkatavaroiden osalta ole myöskään mahdollista, joka huoletti osaa vastaajista.

”Se on varsinkin lomareissulla, se et jos sulla on kaikki kamat mukana ja viel lapsii, et miten sä saat ne mukana.” H4

Kantamuksien pysyessä kohtuullisina ei palveluntarjoajien välillä koettu ongelmia. Tällöin matkatavaroiden määrä rajoittui matkustamotiloihin ja istumapaikkojen välittömään läheisyyteen sijoitettujen säilytystilojen tilavuuteen. Näiden tilojen tilavuus kuitenkin vaihtelee suuresti eri palveluntarjoajien välillä. Käsimatkatavaroiksi uumoillut kantamukset saatetaankin linja-auton kuljettajan toiveesta sijoittaa ruumaan. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että kompleksisuuden lisääntyessä hinnan merkitys heikentyy ja asiakkaat antavat suuremman painoarvon helppoudelle.

”Nii ja sit siinä ehkä viel se, et ku ite matkustaa yksin ni siin on ehkä jotenkin määräävämpänä tekijänä viel se hinta, et sit on helpompi valita se kaikista halvin vaihtoehto, ku ei tartte miettiä sitä loppuporukkaa minkä sä roudaat, siin kaikki lapset, kassit ja kaikki nyssykät mukaan Jos sä meet yksin ni hinta on isommassa roolissa jos sul on muksuja mukana nisit saattaa olla se helppous ja mutkattomuus siinä niinku matkustustavassa.” H5

7.1.3.6 Arvot

Ekologisuus

Haastateltujen suhtautuminen kulkuneuvojen ympäristöystävällisyyteen vaihteli suuresti. Osa haastatelluista ei antanut ekologisuudella minkäänlaista painoarvoa eivätkä pitäneet omaan matkaansa liitettyjä ympäristökysymyksiä missään roolissa. Haastatteluaineistosta voitiin päätellä kaikkien haastateltujen olevan ilmastokysymyksestä tietoisia, mutta osan voitiin nähdä pyrkivän irrottamaan

tekemänsä kulutusvalinnat itse ilmiöstä ja sen suorista vaikutuksista. Ympäristökysymyksen poistamisen oikeutus päätösprosessista vaikutti omien kulutuspäätösten rationalisoinnilta, ja saattoi syntyä esimerkiksi vetoamalla mitättömiin inkrementaalisiin hyötyihin, joita ympäristöystävällinen valinta olisi synnyttänyt.

”Emmä sano et mulla ainakaan, matkustaminen on aina aika huonoo ekologisuuden kannalta, ja se sun matkan vaikutus sille on niin naurettava, et en mä ite kato sitä hirveesti.” H4

”Enpä itsekään mieli ekologisuuden kannalta. Oma tekeminen ei muuta mitään, se vaikutus on olematon. Toi on enemmän yritysten tapa brändätä.” H6

Joukkoliikennemuotojen ympäristövaikutukset ovat asetettavissa keskinäiseen paremmuusjärjestykseen ympäristön kannalta. Yksi haastatelluissa ei kuitenkaan tehnyt vertailua kulkumuotojen ympäristövaikutusten välillä, vaan sijoitti ympäristökysymyksen harkintavaiheeseen tehdessään päätöstä oman auton ja julkisen liikenteen välillä.

”Se mun päätös on ehkä siinä et meenks mä yksin autolla vai meenks mä yhtenä matkustajana vaikka bussissa, se on se missä kohtaa se päätös tehään. Se ei oo sit enää se et onkse bussi vai juna vaan se oli siin pykälää aikasemmin ku mä oon päätyny käyttää. Se on mun mielestä se juttu, et meenksmä mä yksin tyhjällä autolla toiselle puolelle suomea vai hyppäänks mä bussin kyytiin joka menee sinne joka tapauksessa.” H5

Julkisen liikenteen ympäristöhyödyt ovat todennäköisesti suurella osalla käyttäjistä merkityksellisiä. Huomio kiinnittyy kuitenkin siihen, onko VR nostanut ympäristökysymystä viestikärkenä riittävästi, mikäli vertailua ei tehdä enää palveluntarjoajien välillä tai ympäristöväättämää ei uskota.

”Mut toisaalta olis ihan hyvä et ne tois tilastoja sen tueksi, ku et vaan sanotaan et VR on vihreä. Perustelkaa minulle miksi mun kannattais ekologisuuden nimessä valita VR muihin verrattanu.” H6

Toisaalta, haastatteluaineiston perusteella ympäristökysymys oli osalle haastatelluista relevantti kysymys, kun se oli muutoin itselle sopivaa. Kysymys oli näin ollen itselle suotuisten tapahtumien poiminnasta. Ekologisuus oli merkityksellistä, kun

palveluntarjoajan tarjoaman yksittäisen liikennöintivuoron muut tekijät olivat kunnossa. Myös tämä on eräänlaista kulutusvalintojen rationalisointia, joskin yrityskuvan kannalta merkityksellistä.

”No jos mä yksin reissaan ja jos se istuu siihen kaikkeen. Mun omiin aikatauluihin ja mä oon menossa sinne minne se bussi pysähtyy, et mun ei tartte tehdä siellä mitään kauheita kikkailuja. Niin kyl mä sit saatan sen ekologisuuden ja plus sit tavallaan sen matkanteon helppoudenkin kannalta, onhan mun helpompi istuu bussiin ja lukee kirjaa sen vaikka viisi tuntia kun ite ajaa yksin autoo ja viihdyttää itse itseäni.” H5

Haastatteluaineiston perusteella suurin osa haastateltavista mielsi VR:n yksiselitteisesti parhaimmaksi vaihtoehdoksi ympäristön kannalta. Ympäristötietoisuuden merkitys ja positiivinen käsitys junaliikenteen vaikutuksista näyttäytyy kuitenkin myös konkreettisissa valinnoissa. Tämän käsityksen kirkastaminen kuluttajien mielissä näyttäisi kantavan.

”Ensisijaisesti varmaan tulee katottuu junaa, ku mä pidän sitä ekologisena. Ennemmin junal ku et bussilla pörisyttelen teille, vaikka se olis junaa halvempi. Sen takii sitä on ensisijaisesti kattonu VR:ää Mut kyl se ajatuksena olis hyvä pitää esillä, et se on ekologisempi tapa liikkua. Jos aina ja joka kerta valitsis sen junan ni olishan sillä vaikutusta. Junat tottakai kulkee ilman suakin, mut se ekologisuus on fakta.” H3

”Juna on myös ekologisuuden vuoksi hyvä vaihtoehto, arkielämässäkin mietin asioita ekologisuuden kannalta varsin paljon. Ilmansaastutus on junilla varmasti pienempi esimerkiksi busseihin nähden. Onneksi asun suuremmassa kaupungissa, josta junat kulkevat.” H7

7.1.3.7 Mielikuvat

Haastatteluaineiston perusteella mielikuvat palveluntarjoajista elävät vahvasti kuluttajien mielissä. Mielikuvat kytkeytyivät erityisesti käsityksiin palvelun luotettavuudesta ja yleiseen hintatasoon.

Erityisen merkityksellistä haastateltaville oli liikennöinnin luotettavuus, siis aikatauluissa pysyminen. Haastatteluaineistossa korostui selkeästi VR:n heikko suoriutuminen luotettavuuden saralla. Muiden palveluntarjoajien kohdalla kuluttajien

kannalta ongelmallisiksi tai erityisen onnistuneiksi katsotuista seikoista ei ollut mainintoja, huomioimatta OnniBus.comin erityisen positiiviseksi katsottua hinnoittelumallia.

Käsitykset VR:n toiminnan luotettavuudenasteesta ovat epäsuorassa kytköksessä sen palveluiden houkuttelevuuteen. Yksi haastatelluista, aiempien omakohtaisten negatiivisten kokemusten kannustamana, pyrki välttelemään VR:n palveluita. Haastatellulla ei ollut kuitenkaan ollut ainakaan kahden edeltävän vuoden aikana negatiivisia palvelukokemuksia, mutta tämäu pyrki silti parhaansa mukaan välttelemään VR:n palveluita.

Nämä mielikuvat muuttuvat kuluttajien mielissä verrattain hitaasti, ja olemassa olevat käsitykset saattavat olla siten jo irti reaali maailmasta. Mielikuvien voima on suuri. Jopa osa haastatelluista, joilla itsellään ei ollut huonoja omakohtaisia kokemuksia VR:stä, olivat omaksuneet ja liittäneet ulkoa saatuja negatiivisia käsityksiä yritykseen.

”No on se itteki, kylhän sitä mediasta on huomannut sen kaiken VR:n sorsimisen. Kyl se nyt vaikuttaa siihen yritykseen, tietinkin. Jotenkin sitä rupee sivuuttamaan koko VR:n olemassaolon. Mul ei tommosia huonoja kokemuksia oo (vr:stä), mut toi mielikuva. Nii et jos huonoissa tilanteissa ei olla valmiita palvelemaan ihmisiä. Se on kans semmonen VR:n huono kuva itelläki ollu.” H3

VR: liikennöidessä pienikapasiteettisella ja siten häiriöherkällä rataverkolla, ei rataverkolla toimintaa ole oletettavasti mahdollista järjestää virheettömällä tasolla. Luotettavuuteen liittyvät ongelmat kuitenkin näyttävät haastatteluaineiston perusteella kytkettyvän ennen kaikkea epäonnistuneisiin ulostuloihin mediassa ja ongelmiin tiedotustoiminnassa laajemmalti. Subjektiiivinen todellisuuden kokemus rakentaa ymmärryksemme varaan – asiat ovat siten, miltä ne näyttävät ja vaikuttavat.

”Et ittee kiinnostaa, et mikse ne samat jutut on joka talvi, et onksne semmosia ongelmia mille ei voida mitään, niinku et mä en kuluttajana tiedä mikä tekee aina sen saman.” H3

Mielikuvat saattavat toimia luonnollisesti myös palveluntarjoajien eduksi. Näin esimerkiksi OnniBus.Comin tapauksessa, jossa positiivinen hintamielikuva synnytti tilanteen, jossa palveluntarjoajien vertailua estyi tehtyjen hintaoletuksen vuoksi täysin.

”Mut kyl sen huomaa, niinku et ku ite esimerkiks tietää, aikasemmin VR on hinnoteltu ittsensä ulos tyyliin vaikka Helsinki-Imatra väliltä, et se maksaa 40e yhteen suuntaan ja bussilla pääset hyvällä tsägällä 1 eurolla jos oot ajoissa, ni tavallaan se et, ite oon huomannut, et aika paljon pitää olla busilipun hinta noussu et mä katon vaihtoehtona sen junan, vaikka mä tiän et juna on sen ehkä puol tuntii ehkä joa 40 minuuttia nopeempi. Kyl mä sit niillä euron hinnoilla markustajan jo niin monta kertaa, et mulla on se ylimääräinen aika. Et tavallaan, nyt VR on muuttanut hinnottelua, mutta tota väliä en oo matkustanut sen hinnoittelunmuutoksen jälkeen, ni en oo kattonu miten se hinta on muuttunu, ehkä nyt seuraavalla kerralla katon, mutta tavallaan vahvistaa sitä, et jos se hinta on aina siel niinku mitä mä oletinkin et se on korkeempi, nisit se vahvistaa sitä et mun on helpompi valita vaik se halvempi Onnibussi, joitten yhteydet on kuitenkin tosi hyvät.” H5

Haastateltavan antama arviohinta VR:n lipunhinnasta kyseisellä reitillä on todellisuudessa lähes 2,5-kertainen hyvissä ajoin ostetun lipun todelliseen hintaan nähden. Aineiston perusteella kuluttajien valintoihin vaikuttavat merkittävällä tavalla syvälle juurtuneet mielikuvat ja käsitykset, jotka eivät muutu kovinkaan nopeasti.

7.1.4 Matkustusprosessi

7.1.4.1 Mukavuus

Haastateltavilla oli yhdenmukainen kuva palveluntarjoajien keskinäisestä houkuttelevuudesta mukavuustekijöihin perustuen. VR:ää pidettiin matkustusmukavuudeltaan korkeimmassa arvossa. Haastattelujen perusteella erityisen tyytyväisiä oltiin reiluun jalkatilaan sekä mahdollisuuden sijoittaa matkatavarat paikan välittömään läheisyyteen, penkin yläpuolisille hyllyille. Muista palveluntarjoajista VR erottui edukseen myös avaralla matkustamotilallaan ja pitkillä käytävillä sekä mahdollisuudella liikkua junassa. Juna koettiin muita kulkuneuvoja väljemmäksi muihin palveluntarjoajiin nähden, myös silloin, kun matkustajakapasiteetin täyttöaste oli suuri. Hyödylliseksi koettiin myös lapsiperheiden huomioiminen leikkivaunulla, ja joka mahdollisesti lisää myös muiden matkustamotilojen viihtyisyyttä.

”Mut toi on sitten jos yhtään tietää, silleen niinku, just esimerkkinä junasta, toi on itse asiassa ku puolson kanssa katottiin jos lähetään Lappiin junalla, nii ensimmäisenä on

se ku katottii vapaita paikkoja ja näin, selattiin niit vr:n sivuilla Ai tos välis on lastenvaunu – no, ei mennä sinne. Mennään seuraavaan, kyl sitä sit hakeekin sielt semmosen paikan, et sä et oo liian lähellä. Et kyl se varmaan aika monella on tiedossa, tai en tiiä, et se mis on se lastenvaunu ni sinne varmaan harvemmin kukaan menee ilman lapsia.” H3

”Et jos nyt vaikka käviskin niin, hitsi, mä oon joutunu, ku sä et voi päättää kenen vieressä sä istut tai kuka tulee sun viereen. Jos vaikka lapsiperhe tulee siihen ja jos siin on sit jotain riehumista tai touhuamista, sulla on kuitenkin junassa aina se vaihtoehto lähtee pois siitä. Bussissa on sit vähän rankempaa, sä oot vaan lukittuna siihen. Kyl se mukavuus on kuitenkin semmonen, et kyl sitä pitäis voida kontrolloida aina sitä.” H6

Toisaalta kokemuksellisuus, kuten vaihtuvat maisemat ja tähän liittyvä uutuudenviehätys kytkettiin nimenomaisesti OnniBus.comin ja Finnairin palveluihin. Yleisesti matkustajien käsitykset mukavuustekijöiden suhteen OnniBus.comin ja Finnairin osalta jäivät selkeästi jälkeen VR:n yleisestä palvelutasosta. Haastatteluaineiston perusteella asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan laadukkaasta palvelukokemuksesta.

”..Lisäarvo mukavuuteen liittyen tulee siitä, et maisema, tyyliin menee semmosia maisemia pitkin, et ei normaalisti menis. Mullahan se on tosi vahva, ku tota sillon ku olin Turussa töissä ja asuin Espoossa. Ni tuli roudattuu, vedetty edestakaisin sitä junareittii ja kyl jossain vaiheessa alko vaan kyllästy niihin samoihin maisemiin ja sit ihan niinku spontaanisti päätin hypätä bussiin ja no kattoo miltä tää nyt tuntuu, ja se oli, joo-o kesti hieman kauemmin, 15-30 min kauemmin, mut oli se hienompaa kuitenkin, kyl sellanen pieni kokemuksellinen lisäarvo tulee myös siinä ja menee vähän sen hinnankin ohi siinä sit, ja kesällä voimistuu entisestään.. ni pääsee näkee just sellasii paikkoja mitä ei normaalisti näkis, et se on sellanen.” H6

”Ittellä vähän sama, semmonen tasapainoilu, et se hinta ei oo määräävä tekijä, että arvottaa enemmän ehkä myös sitä aikaa ja mukavuutta, et on valmis maksaa enemmän paremmasta kokemuksesta.” H4

”Juna on tavallaan ehkä mukavin vaihtoehto, sua ei oo kahlittu siihen niinku paikalleen, se on kuitenkin loppujen lopuks suht varma.” H5

Matkustamotilat

Istuinmukavuus oli kaikkien palveluntarjoajien osalta hyvällä tasolla.. Sen sijaan ongelmaksi kuitenkin koettiin yleisesti OnniBus.comin ja Finnairin kulkuvälineiden jalkatilojen ahtaus. On kuitenkin huomattava, että vaikka lentokoneiden matkustamotilojen epämukavuutta pidettiin tosiasiana, eivät haastateltavat esittäneet toiveita istuinvälityksien kasvattamisesta. Tiuhaan sijoitetut istuimet olivat siis asiakkaiden näkökulmasta ymmärrettävä ratkaisu ja se nähtiin enemmänkin yrityksen tekemänä rationaalisena ratkaisuna, ja jonka kustannusvaikutukset hyödyttävät myös asiakkailta alhaisempina hintoina. Sen sijaan OnniBus.comin ja muiden linja-autoliikenteen palveluyrityksien tiiviit istuinvälitykset eivät saaneet haastateltavilta ymmärrystä.

”Se on aika epämukava, et penkit on tungettu, et mennä siihen kustannustehokkaasi touhuksi, et halutaan maksimoida matkustajien määrä, rahat pois.” H6

”Bussia käytän harvoin, se on se jalkatilan ahtaus.” H7

Haastatteluaineiston perusteella junien matkustamotilat nähtiin miellyttävimpänä vaihtoehtona. VR:n istuinten sijoittelua ja penkkikohtaista jalkatilaa pidettiin muihin palveluntarjoajiin nähden hyvänä. Kiitosta sai myös mahdollisuus liikkumisen junan käytävillä sekä vaunukorkeutta ja avaruuden tunnetta.

”Ohan se aukeempi ja valosampi tapa matkustaa.” H3

”Juna on kaikista helpoin, mukava istua, bussit on ahtaita, on kivempi kun on väljyyttä ja junassa on sitä. Voi laittaa silmänsäkin kiinni.” H7

Wlan ja latausmahdollisuus

Haastateltavat pitivät junien ja linja-autojen langattomien lähiverkkojen ja kannettavien laitteiden latausmahdollisuutta normaalina palvelutasona, lentoliikennettä huomioimatta. Mobiililaitteiden yleistymisen myötä mahdollisuus verkkoyhteyksiin ja laitelatauksen mahdollisuus on noussut eri matkustajaryhmissä tärkeäksi osaksi palvelukokemusta.

Konkreettiset ongelmat junien ja linja-autojen lähiverkkoyhteyksissä koskettivat lähinnä VR:n kyyditseminä työmatkoja kulkevia haastateltavia. Haastateltavissa aiheuttiv kuitenkin ärsytystä myös mobiililaitteiden oman liittymän kautta käytettyjen verkkoyhteyksien ja kännykkäkuluvuuden ongelmat, jotka olivat myös junien osalta alisuoriutuvia.

Syynä tähän ovat esimerkiksi tunnelit ja kallioleikkaukset sekä verkon ajoittainen ylikuormitus rataverkon kulkiessa myös harvaanasutuilla paikkakunnilla. Tukiverkkojen ajoittainen kuormitus voi hetkellisestä moninkertaistua satojen matkustajien laitteiden ottaessa tukiasemaan yhteyden. Vastaavista ongelmista OnniBus.comin osalta haastatteluaineistosta ei löytynyt mainintoja.

7.1.4.2 Lisäpalvelut

Haastattelujen perusteella asiakkaiden odotusarvo koetusta palvelunlaadusta ja saatavilla olevista lisäpalveluista kasvoi hinnanmuutoksen suuntaisesti. Laadukas palvelutaso ja miellyttävä matkankulku ja muut mukavuustekijät ovat keskiössä palveluntarjoajien kilpaillessa asiakkaista. Tämä kuitenkin vaikuttaisi pätevän vain tilanteessa, jossa palvelun käyttö on muutoin sujuvaa. Kilpailijoita kattavamman ja laadukkaamman palveluvalikoiman hyödyt mitätöityvät palveluntarjoajan peruspalvelun kohdatessa ongelmia

”Ehkä siin on jotenkin sekin, et tavallaan hinta versus sit lisäpalvelut mitä siin on saatavilla, ni sit jos sä oot valinnut sen edullisimman vaihtoehdon, ni sä et ehkä odotakaan siihen niitä lisäpalveluita, mut mitä kalliimpi vaihtoehto sulla tavallaan on, ni oishan se kiva et sul ois niitä oheisjuttuja siinä mitä sä voit, jotka joko kuuluu siihen pakettiin tai rahalla ostaa lisää.” H5

Ruoka ja juoma

Haastattelujen perusteella mahdollisuutta ostaa matkan aikana syötävää ja juotavaa pidettiin tervetulleena lisänä. Jo pelkkä mahdollisuus käyttää matkan aikana junan ravintolavaunun palveluja vaikuttaa tuottavan asiakkaille lisäarvoa.

”Bussilta sä et odota semmosta, mut sit junassa tosiaan ku siel on ravintolavaunut ja on sitä tilaa, niin ensimmäisenä tulee heti se mieleen, et olis mukava mennä kaljalle tohon, mut a) se on aina ihan täynnä, liian pienet tilat ja b) ja kallista. Ni sä ainakin omakohtaisesti se sitten heti tiputtaa, jos sä meet junalla, niin sä periaatteessa päätät sen, että tuskin sä sinne ravintolavaunuun kumminkaan meen. Sit mä teen sen päätöksen just sen hinnan ja muun helppouden takii.” H3

”Mut sä kuitenkin pidät sen vaihtoehdon et.” H6

”Pidän joo.” H3

Mahdollisuus syötävän ja juotavan ostamiseen rajoittuu Finnairin ja VR:n palvelujen piiriin. Muilla kulkuvälineillä matkustettaessa tämänkaltaiseen lisämyyntiin ei ole mahdollisuutta tilateknisistä kysymyksistä johtuen. Tällöin matkan aikana nautitut ruuat ja juomat on hankittava asiakkaan toimesta ennen kulkuneuvon nousemista. Joukkoliikenneasemien välittömään läheisyyteen onkin lähes poikkeuksetta rakentunut edellä kuvattuja tarpeita palvelevia palvelukeskittymiä.

Linja-autoliikenne nojaa ravitsemuspalveluiden osalta sen ympärille muodostuneeseen palveluyritysten palveluverkoston. Suoramyyntin puuttumista ei koeta puutteena sillä kilpailijoihin nähden, riisuttu palvelukokonaisuus on yhdenmukainen hintamielikuvan kanssa.

”No heti ensimmäisenä, kyl se nyt on lähtökohtaisesti jos valitset bussin niin sä oot jo valinnu et sä, et tartte siihen matkalle mitään, sä haluat vaan päästä perille.” H3

Ravitsemuspalvelut kulkuvälineissä ovat selkeä palveluntarjoajia erilaistava tekijä. Haastattelujen perusteella näiden palveluiden tarve kasvaa matka-aikojen suhteessa. Toisin sanoen lyhyillä siirtymillä on oletettavaa, etteivät tämänkaltaiset palvelut ole yhtä kysyttyjä kuin pidemmällä matkoilla.

Ravitsemuspalveluiden kysyntä on toki myös riippuvaista matkan varsinaisesta tarkoituksesta. Muutama haastatelluista mainitsi käyttävänsä erityisesti ravintolavaunun palveluita rituaalinomaisesti, merkitsemään esimerkiksi loman alkamista tai yhteistä matkaa festivaaleille. Oletettavasti ilmiö koskettaa myös lentomatkailevia. Kulkuvälineissä tarjottavien ravitsemuspalveluiden myynnistä peritään asiakkailta preemiota. Haastatelluille näiden palveluiden käyttö kulkuvälineissä ei ollut tavanomaista. Palvelunkäyttö vaikutti kytkeytyvän erityislaatuksina pidettyihin

tilanteisiin, jotka olivat annettujen esimerkkien valossa usein myös matkalle liittynyttä yhteisöä lujittavia jaettuja kokemuksia.

Matkustajaluokat

Kaikki palveluntarjoajat tarjoavat asiakkailleen mahdollisuuden lisäpalveluihin matkustajaluokkien muodossa. Kysymys on usein matkan hintaan kuuluvista virvokkeista, viihdepalveluista tai istuin- ja matkustamomukavuudesta.

OnniBus.com tarjoaa matkustajilleen 2 euron lisähinnasta mahdollisuuden varata esimerkiksi kaksikerrosbusseistaan pöytäpaikan tai paikan yläkerran eturivistä tai vaihtoehtoisesti isomman jalkatilan. VR:n Ekstra-luokka taas tarjoaa asiakkailleen, junatyypistä riippuen, yläkerran paikan sekä itsepalvelupisteen, josta saa virvokkeita veloituksetta, paremman puhelinkuuluvuuden, henkilökohtaiset pistorasiat, tilavammat istuimet ja aamu- sekä iltapäivälehdet. Finnairin kotimaan lentojen business-luokkaan taas sisältyy nopeampi lähtöselvitys, -koneeseenousu ja -turvatarkastus, pääsy businessloungeihin, lisäkäsimatkatavat, sekä ateriat ja juomat.

Näiden maksullisten lisäpalveluiden tuottaminen ei liene palveluntarjoajille tappiollista toimintaa, mutta haastatelluista vain yksi mainitsi säännöllisesti valitsevansa päivitetyn matkustajaluokan matkustaessaan junalla. Osa haastatelluista vaikutti olevan myös epätietoisia matkustajaluokkien tarjoamista konkreettisista hyödyistä ja palveluista, kuten veloituksettomista virvokkeista. Haastateltavien matkustamisen tavanomaisuudesta huolimatta, haastattelussa ilmeni aukkoja tietämyksessä yritysten palvelutarjonnasta.

Haastatteluaineiston perusteella suuri osa kuluttajista suhtautuu lähtökohtaisen negatiivisesti lisäpalveluiden myyntiin. Asenteen juurisyistä ei haastatteluaineiston perusteella päästy selvyyteen, mutta yritysten tulisi kuitenkin tarkoin pohtia eri matkustajaluokkien tarjoamista. Yrityskuvan repeäminen saattaa olla relevantti uhka palvelutason eriytyessä. VR:ää mukaillen: Yhteisellä matkalla – eri luokissa.

”Toki esim. Onnibussilla voi ostaa ne paremmat paikat, et joo hyvä puoli, mut kukaan ei ikinä osta niitä, vaikka ne maksais vaan pari euroa enemmän.” H6

7.1.4.3 Helppous

Matkustusprosessin sujuvuuteen liittyy lukuisia tekijöitä. Tarkastellessa matkustusprosessia helppouden tai asiakaslähtöisyyden kautta, voidaan se kuitenkin yksinkertaisuuden vuoksi jakaa kolmeen erilliseen matkustusprosessin vaiheeseen, jotka kokonaisuutena muodostavat maksetun palvelukokemuksen: 1) ennen matkaa, 2) matkan aikana ja 3) matkan jälkeen. Vaiheeseen yksi liittyy informaation ja palvelunsaatavuus sekä lähtöasemalle siirtymisen sujuvuus. Vaiheessa kaksi kysymys on varsinaisesta matkanaikaisesta sujuvuudesta. Missä kulkevat asiakkaiden omaehtoisen toiminnan rajat ja mahdollisuudet osallistua palveluntuotantoon. Matkanaikaisessa helppoudessa on kysymys käytännössä palveluntarjoajan ja asiakkaiden välisestä tanssista, jonka soljuvuuden takeena on asiakkaalle intuitiivinen palvelukokemus. Vaiheessa kolme kysymys on siirtymästä pois kulkuvälineestä ja edelleen varsinaiseen määränpäähän.

Yleisellä tasolla junaliikennettä voidaan pitää haastattelujen perusteella matkustajaystävällisimpänä ja helposti lähestyttävänä kulkumuotona. Haastateltavat olivat hyvin informoituja juna-aseman sijainnista ja kokivat itse asemalle ja edelleen liikennevälineeseen siirtymisen sekä matkan kokonaisuudessaan mutkattomaksi.

Matkustusprosessiltaan linja-autoliikenne ja lentoliikenne koettiin junaliikenteeseen nähden raskassoutuisemmaksi. Erityisesti linja-autopysäkkien lähtösjainti sekä näille siirtymiseen liittyi haastatteluaineiston perusteella junaliikennettä useammin epävarmuustekijöitä. Myös matkan etenemisen seuranta koettiin rasittavammaksi.

Erityisen turhauttavaksi taas koettiin lentokentille ennen kulkuvälineeseen siirtymistä edellytetyt toimenpiteet, kuten matkatavaroiden huolinta ja turvatarkastukset, jotka itsessään olivat haastateltaville luonnollisia matkan kulkuun liittyviä tuttuja rituaaleja, mutta itse matkan kannalta epäolennaisia. Lentokenttien sijainti koettiin hyvin usein myös varsinaisen matkan määränpään kannalta heikoimmaksi.

”Lentokone on nopee, mut siin on tää, et sä et vaan kävele sinne sisään, et sinne lentokentälle joutuu matkustamaan jo jollain välineellä ja sieltä pois.” H2

7.1.4.4 Lipunosto

Haastateltujen selkeä enemmistö pyrki käyttämään ainoastaan itsepalvelukanavia lipunoston yhteydessä. Tämä on linjassa käsityksen kanssa, jonka mukaan itsepalvelukanavat ovat ylivoimaisesti asiakkaiden suosimia ylitse muiden vaihtoehtojen (Vanhanen 2017). Haastateltavista vain yksi käytti säännönmukaisesti fyysistä lipunmyyntipistettä. Lipunmyyntipisteen käyttö tosin rajoittui haastateltavankin kohdalta tiettyyn lipputyyppeihin ja yhteysväliin. Muutoin haastateltava suosi muiden haastateltavien tavoin itsepalvelukanavia. Motiivina toiminnalle hankkia sarjalippu R-kioskilta Helsinki-Tampere – yhteysvälille oli hankinnan suhteellinen edukkuus muihin lipunmyyntikanaviin nähden.

Haastateltavat ohjautuivat käyttämään itselleen edullisinta myyntikanavaa. Mikäli palveluntarjoajan myyntikanavien hinnoittelussa ei ole eroa, itsepalvelukanavan käyttöä puoltavat esimerkiksi ajankäyttöön liittyvät alhaisemmat suorat kustannukset. On kuitenkin oletettavaa, että pieni joukko kuluttajia arvottaa sosiaalisen kanssakäymisen ajankäyttöä korkeammalle. Lipunmyyntipisteitä puoltanevat myös tilannetekijät, kuten myyntipisteen sijainti usein käytettyyn asiointipisteeseen, kuten R-kioskin tapauksessa. Tämän kaltaisen lipputoimistoyhteistyön etuna ovat myös laajennetut aukioloajat.

”VR:n lipputoimistoa en käytä, sillä siellä täytyy jonottaa ja aukioloajat on kovin rajoitettuja.” H7

Haastatteluaineistojen perusteella itsepalvelukanavista oltiin tyytyväisimpiä selaimella tehtyihin ostoihin tietokoneelta, ja jota vaihtoehtona suosittiin mobiililaitteita, applikaatioita tai VR:n lippuautomaatteja enemmän. Haastatteluaineiston perusteella kuluttajat saattavat karsastaa mobiilisovelluksien asentamista ja käyttöä. Palveluntarjoajien tuottamien mobiilisovelluksien määrän voimakas kasvu, on synnyttänyt osassa haastatelluissa vastareaktion, jonka seurauksena applikaatioihin suhtaudutaan varauksella ja osin epäluuloisestikin.

”Mä en käytä, koska mua enemmän ärsyttää ne sovellukset, joka ikisellä on oma sovellus..ja sit mikä mua ärsyttää on noi mobiiliappien valtuudet.” H4

”Nii ja se et ei tiedä miks se pyytää tollasia valtuuksia.” H5:

”Kyl melkein kaikista helpoin vaihtoehto on se, et sä voit tehdä sen selaimen kautta vaikka mobiililaitteella, ilman et sun tarte asentaa jotain erillistä appia tai et sun pitää mennä itse fyysisesti jonnekin, vaan et sä voit selaimen kautta sen hoitaa ja sä saat siinä kohtaa apua tai palvelua.” H5

Itsepalvelukanavien toimivuuden ja käytettävyyden kannalta kriittiseksi nähtiin käytetyn kanavan eräänlainen yksioikoisuus. Itsepalvelukanavan tuli olla toiminnallisuudeltaan helppokäyttöinen ja riisuttu. Haastatteluaineiston perusteella palvelunkäyttösopimuksia rekisteröitymisineen karsastettiin, ellei kysymys ollut palveluntarjoajaan jo valmiiksi erityisen vahvasti sitoutunut käyttäjä. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen sidoksen ollessa löyhäkö tai palveluiden käytön jäädessä muutoin satunnaisesti, on yritys oletettavasti erityisen haastavan tehtävän edessä pyrkiessään ohittamaan asiakassuhteen luonnolliset etapit ja asiakkuuden elinkaaren kehityksen asteet sijoittamalla asiakkuuden portaiden ensi askelmille pakollisen tai aggressiivisesti markkinoidun mobiilisovelluksen. Tämän kaltaisilla aggressiivisilla toimilla voi olla jopa negatiivinen vaikutus yrityksen imagolle.

”Tärkeä juttu myös, et jos sä netistä varaat sen, et se on niinku mahollisimman helppo ja jouheva, et siin ei oo mitään ylimäärästä rekisteröitymistä tai mitään muita. Et tapahtumaa mahollisimman nopeesti ja helposti.” H1

Itsepalvelukanavien osalta myös saatavilla olevan tuen tarve ongelmien yllättäessä nähtiin keskeiseksi kysymykseksi. Haastateltavista yksi mainitsi joutuneensa muutamia kertoja astumaan OnniBus.comin linja-autoon ilman lippua, sillä yrityksen sivuilla ei ilmoitettu numeroa ongelmatilanteita varten. Kyseisen epäkohta on nyttemmin korjattu. Tuen tarve on kuitenkin keskeisessä asemassa, myös arkisemmissä tilanteissa.

Yleisellä tasolla haastateltavat olivat verkkolaittein käytettäviin itsepalvelukanaviin varsin tyytyväisiä. Yrityksien väliset erot eivät korostuneet itsepalvelukanavissa. Harvat, haastateltujen esiin nostamat negatiiviset seikat, koskivat VR:n mobiiliapplikaation maksukortteihin rajattuja maksuvaihtoehtoja sekä päätelaitteen vaikutusta sivun responsivisuuteen.

”Viimeks koitin VR:n sivuilta ostaa puhelimella ja sovelluksen kautta, ni lopputuloksena ostin sen selaimen kautta ja jouduin tehdä sen erilalla mitä lähtökohtasesti olin yrittänyt. Ja mitä ärräpäitä päästelin työpaikalla asiasta, ni kuulu

kommentteja, et tee sieltä ja saat hoidettuu sen tälle, et VR:llä ollut muutenkin laajempaa ongelmaa. Et ei se välttämättä oo sellanen et se menis sukkana vaan.” H5

Ongelmat eivät kuitenkaan estäneet palvelun hankintaa tai saaneet haastateltuja vaihtamaan toiseen kanavaratkaisuun, sillä päätös tehdä hankinta mobiilisovelluksen tai mobiililaitteen kautta oli vahvasti tilannesidonnainen. Haastateltavat ovat siis ajoittain valmiita sietämään lievää epämukavuutta.

”Ja paras on viel se, et sä saat siinä sen lipun suoraan, ettei tartte tulostella mitään.” H4

”Kyl mä pyrin siitäkin huolimatta käyttämään sitä mobiiliappia vaikka se tuntuukin kankealta ja huonolta ja vaikealta.” H6

7.1.4.5 Epävarmuuden hallinta

Haastatteluaineiston perusteella matkakokemuksen hallinnan tulisi olla toiminnan keskiössä. Palveluprosessin suotuisa läpivienti korreloinee palveluiden uusintaostotiheyden ja palveluiden käytön jatkamisen kanssa. Palveluprosessi, koko matkaketjun osalta sisältää kuitenkin lukuisia vaiheita, joista osa on yrityksen suorassa hallinnassa, osa on siirretty kuluttajan vastuulle ja osan jäädessä sekä kuluttajan, että palveluntarjoajan suoran vaikutuspiirin ulkopuolelle.

Haastatteluista ilmeni, että yrityksille ongelmallisin tilanne suoranaisten palvelun toimittamiseen liittyvien ongelmien jälkeen, on kuluttajien kokema epävarmuus palvelunkäyttöön liittyen. Palveluprosessin kipupisteet voidaan yleisellä tasolla jakaa matkan pre-, peri- ja post-vaiheisiin. Ennen matkaa epävarmuus voi liittyä matkainformaation etsintään tai uudistuneen tai ennalta tuntemattoman verkkokaupan tai applikaation toimintaan ja tietoturvaan. Myös kulkuyhteydet lähtöasemalle ja opasteet näyttelevät merkityksellistä osaa ennen varsinaista matkaa. Matkan aikana epävarmuustekijät saattavat kytkeytyä esimerkiksi istuinpaikkojen löytämiseen, muihin matkustajiin, matkatavaroiden hallintaan. Kulkuvälineestä nousun jälkeen jatkoysteydet ja asemaopasteilla on taas oma merkityksellinen osaansa.

”Riippuu niin siitä kohteesta, onko se tuttu vai onko se joku uus kohde. Et et tietty se tuttu on helppo, tiedät miten tehdä ja oot jotenkin varmempi.” H1

Haastatellut pitivät esimerkiksi selkeästi ongelmallisempina poisjääntiä linja-autosta sekä matkan etenemisen seurantaan junaan ja lentoliikenteeseen nähden. Käsitukseen näyttäisi kuitenkin vaikuttavan huomattavalla tavalla kulkuvälineen kuljettaja. Kuljettajan, ja ajatusta jatkaen, henkilöstön toiminnalla näyttäisi olevan merkittävä vaikutus matkasta syntyneeseen mielikuvaan.

”Sen verran viel tosta palvelusta mieleen, esim, Onnibussilla liikkumisesta, vaikka se palvelu ei isoo osaa näyttelekään, niin on siin semmonen pointti, et itteki kun menin teille tietämättömille, et oikein tiedä milloin painat nappii ja missä jäät pois, nii siinä määrin se on aika tärke osa, et se kuski ei vaan mumise sinne mikkiin., Et kyl mä huomasin ku se kuski siihen mikkiin oikein reippaasti tervehti, et hei matkustajat ja selkeesti kerto missä mennään. Kyl se vähän tuo semmosta mukavuutta.” H3

Asiakkaiden palveluntarjoajiin liittämät käsitykset matkanteon helppoudesta vaikuttavat suoraan palveluntarjoajien valintaan. Haastateltujen käsitykset eri palveluntarjoajien matkustusprosesseja koskien olivat yhdenmukaiset. Nämä matkanteon helppouteen liittyvät mielikuvat, jossa matkustajat ovat tietoisia itseltään edellytetyistä toimista ja omasta roolistaan matkan aikana, vaikuttaisivat hyödyttävän VR:ää. Epävarmuustekijät, kuten matkatavaroiden hallinta ja matkan etenemisen seuranta, ja jotka ovat linja-autoliikenteessä verrattain relevantteja huolia, eivät näyttele ainakaan mielikuvatasolla junaliikennettä koskien kovinkaan merkittävää osaa.

VR:n kipupiste haastattelujen perusteella vaikuttaisi liittyvän matkustajille välitettyyn vaillinaiseen informaatioon matkan etenemisen ongelmatilanteissa. Haastateltavat jakoivat yhteisen käsityksen tilanteen osittaisesti korjaantumisesta, mutta ilmaisivat ongelman olevan muihin palveluntarjoajiin nähden vielä konkreettisemmalla tasolla.

”Oon huomannu et VR:kin on ruvennut tiedottamaan entistä aktiivisemmin, ennenhän se oli sitä et jos jotain tapahtuu ni saatoit odottaa todella kauan ennen kuin sait mitään tietoo siit mitä on tapahtunut. Ja se on tosi tärkeetä ku tiedotetaan. Siinä vaiheessa ku sivuutetaan se tiedottaminen, no kyl se tota vaikuttaa aika syvästi siinä sit, vaikka sä muistat sen ku sä taas matkustat, ne ei kertonut viime kerralla, että ollaan myöhästymässä puolella tunnilla, entä onko se muuttunut nyt. Se tiedotus on tärke, et miten ne on paikannu ennen noit tilanteita.” H6

Henkilöstön läsnäolo ja tavoitettavuus vaikuttaisi olevan paremmalla tasolla muissa kulkuneuvoissa VR:ään nähden. Kuljettajan sijainti linja-auton samaisessa matkustamotilassa voi edesauttaa keskusteluyhteyttä ja madaltaa kynnystä tiedottaa matkaa koskevista akuuteista muutoksista tai ongelmista. Lentoyhtiöllä henkilöstö on myös jatkuvasti matkustajien tavoitettavissa. Junahenkilökunnan tavoitettavuus junissa on taasen ajoittaista ja tyypillisimmillään havaittavinta matkalippujen tarkistuksen yhteydessä.

Matkustaminen sisältää lukuisia potentiaalisia negatiivisen paineen vaiheita. Yrityksille on keskeistä hallita näitä keskeisiä palvelukokemukseen vaikuttavia hetkiä takaamalla riittävät henkilöstöresurssit sekä oikea-aikaista informaatiota asiakkaille lipunmyyntihetkestä aina matkanpäätykseen saakka. Oikea aikaisella informaatiolla ja asiakaslähtöisellä palvelumuotoilulla kyetään hallitsemaan kriittisiä epävarmuuden hetkiä.

”Kaikki ehkä olettaa, että saa palvelua, mut, hyvällä palvelulla voi ylittää tosi isosti ja saada paljon hyviä asioita aikaseks, esimerkiks et porukka sosiaalisessa mediassa jakaa hyviä kokemuksia mut sit taas jos alitetaan se tai annetaan huonoa palvelua, sen palvelun pitää kuitenkin olla siel koko ajan olemassa ja vähintään se tietty taso, ihmiset odottaa, mutta sillä on tosi iso merkitys sillä henkilökohtasella setillä, se on ihan eri asia et jos kuski vaan mumisee asemia, tai et ottaaks se uudet porukat huomioon ja miten konnari tarkistaa liput.” H5

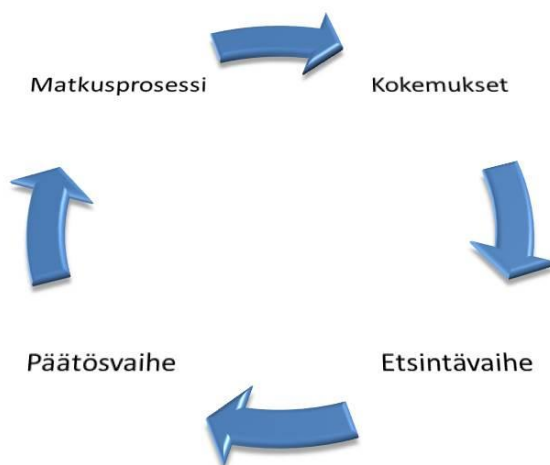
8 Yhteenveto ja pohdinta

Kahdeksannessa luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Lisäksi arvioidaan työn teoreettista kontribuutiota sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

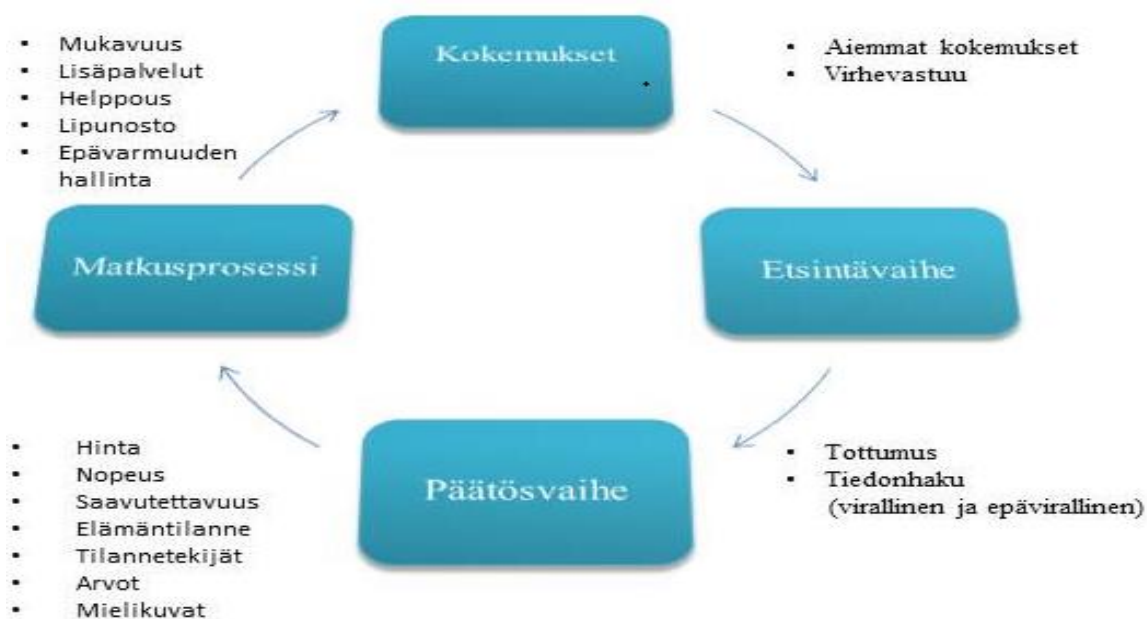
8.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka joukkoliikenteen toimijoiden soveltamat ja painottamat kilpailukeinot näyttäytyvät asiakkaille. Tutkielman ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin teoreettinen tietoperusta joukkoliikenteen toimijoiden käyttämistä kilpailukeinoista. Toisessa vaiheessa tietoperustaan yhdistettiin asiakasnäkökulma hyödyntämällä tutkielmaa varten toteutettua teemahaastattelua.

Aineiston perusteella kuluttajan päätös palveluntarjoajan valinnasta voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: kokemuksiin, etsintä- ja päätöksenteko vaiheeseen sekä itse matkustusprosessiin. Nämä neljä päävaihetta ovat toisiinsa vahvasti kytköksissä eikä palveluntarjoajien arvottaminen ole mahdollista ilman näiden vaiheiden kertaamista.



Asiakkaiden aiemmat kokemukset palautetaan mieleen etsintä- ja päätösvaiheessa muodostettaessa vaihtoehtoisten palveluntarjoajien harkintaryhmä, johon vaikuttaa lukuisia joukko erilaisia tilannetekijöitä sekä toimijoiden vahvuuksia ja heikkouksia.



Omakohtaiset palvelukokemukset ohjaavat tulevia kulutus päätöksiä. Nämä kokemukset lisäksi vahvistuvat tilanteessa, jossa henkilökohtainen arvio vahvistetaan ulkoapäin. Henkilökohtaisesti koettu negatiivisen arvion saanut palvelukokemus yhdistettynä ulkopuoliseen arvioon palvelun alisuoriutumisesta vaikuttaisi betonoivan asiakkaan mielipiteen tavalla, joka heijastuisi erityisen vahvasti tuleviin kulutus päätöksiin ja ilmenisi jatkossa palveluntarjoajan hylkimisenä.

Haastateltavat muodostivat kokemuserusteisesti yksityiskohtaista tietoperustaa jopa yksittäisistä liikennevuoroista ja spesifi tietämys saattaa ohittaa muut vaikuttimet kulkuneuvon harkintaprosessissa ja vaikuttaa näin yksittäisiin kulutus päätöksiin.

Aineiston perusteella kokemukset palveluntarjoajien luotettavuudesta eroavat jossain määrin, mutta ovat yleisesti yhdenmukaisia. Tämän selittää eräiden yhteysvälien tavanomaista yleisemmin ilmenevät ongelmat. Yleisellä tasolla haastateltavat olivat normalisoineet VR:n liikennöinnin lievät myöhästymiset, jotka nähtiin haastatteluaineiston mukaan tavanomaisiksi, joskaan ne eivät olleet kuluttajien silmin hyväksytyjä. Mitattaessa asiakaskokemusta palveluntarjoajan liikennöinnin luotettavuuden osalta, ovat haastateltujen käsitykset VR:stä jossain määrin irrallaan todellisuudesta. Aineiston perusteella myöhästymiset koettiin toistuvammaksi ongelmaksi kuin ne todellisuudessa tilastojen perusteella olivat. Tämä epäsuhta haasteltavien käsityksien ja todennettujen myöhästymisten välillä voi viestiä imagollisista ongelmista, joiden juurisytyt kytkeytyvät reaaliaikaisen tiedonkulun

puutteisiin ja ongelmiin. On myös huomattava, että haastateltavat eivät erottaneet rataverkon ylläpitäjää ja liikennöitsijää toisistaan.

Lentoliikenteen osalta aikataulupoikkeamat koettiin junaliikenteeseen nähden vaikutuksiltaan ongelmallisemmaksi, mutta toistuvuudeltaan merkittävästi harvinaisemmiksi. Todellisuudessa lentoliikenteen täsmällisyys on junaliikenteeseen nähden huomattavasti heikommalla tasolla. Linja-autoliikenteen osalta haastateltavat eivät kokeneet luotettavuutta minkäänlaisena ongelmana.

Haastateltavien voimakkaat reaktiot ovat osaltaan myös johdettavissa näiden omaamaan taustaoletukseen, jonka mukaan VR ei ole virhevastuussa toiminnan epäjohtonmukaisuuksista ja liikennöinnin ongelmista. VR:llä on selkeä imagollinen ongelma suhteessa kuluttajiin. Kuluttajien omaamien käsitysten muokkaaminen viestinnällisin keinoin voi olla kustannuksiltaan huomattavan raskas investointi, joka voisi kaiken lisäksi saada aikaan voimakkaan vastareaktion kuluttajilta, jotka mahdollisesti katsoisivat yrityksen valkopesevän todellisuutta.

Haastatellut nojasivat etsintävaiheessa luomiinsa rutiineihin. Tyypillisesti tutulla etapilla palveluntarjoajaksi valikoitui luotettu toimija aikataulullisten tekijöiden ollessa suotuisat. Harkintaryhmää laajennettiin, mikäli aikataululliset preferenssit korostuivat matkalla. Epävarmuustekijöiden korostuessa etsintävaiheen merkitys korostui.

Etsintävaihetta kuvattiin ennalta tuntemattoman reitin osalta hallitsemattomaksi ja sääntäleväksi prosessiksi, joka eteenpäin vyöryessään avautuu hahmotettavaksi kokonaisuudeksi pala palalta.

Tietoa haettiin etsintävaiheessa sekä virallisista, että epävirallisista lähteistä. Ennalta tuntemattomien reittien osalta tiedonhaku eteni lähes kaikilla haastateltavilla laajan selainhaun kautta palveluntarjoajien sivuille, joilta saatujen tietojen perusteella päätös tehtiin. Painoarvoa annettiin kuitenkin myös vertaistiedolle. Kompleksisuuden lisääntyessä tietoja etsittiin käyttäen ensisijaisesti tietokonetta älypuhelimien tai tablettitietokoneiden sijaan

Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä tutulla reitillä useimmiten älypuhelimia. Usein toistuvilla reiteillä VR:n kanta-asiakasohjelman asiakkaat mainitsivat lisäksi seuraavansa kampanjatarjouksia. Kanta-asiakasohjelman avulla voidaan asiakassuhteeseen luoda pitoa tarjoten tarkasti kohdistettuja asiakasetuja ylläpitäen samalla asiakaskontaktia, tarkoituksena kytkeä asiakas entistä tiiviimpään suhteeseen.

Tuttujen reittien tiedonhaku toteutettiin tekemällä verkkovierailu suoraan palveluntarjoajien internet-sivuilla. Oikopolku on perustelu sillä kysymys on lähinnä tietojen päivittämisestä, eikä etsintävaiheen perusteellisuus toisi lisäarvoa. Palveluntarjoajasta riippumatta suosivat haastatellut henkilökohtaisilta laitteiltaan operoitavia itsepalvelukanavia lipunostoon. Itsepalvelukanavan käyttöä puoltavat esimerkiksi ajankäyttöön liittyvät madaltuneet kustannukset. Haastateltavat olivat näihin verkkolaitteiden avulla käytettäviin itsepalvelukanaviin tyytyväisiä. Vähäiset huomiot liittyivät VR:n päätökseen rajata mobiiliapplikaation maksuvaihtoehdot vain maksukortteihin sekä kaikkia palveluntarjoajia koskien päätelaitteen vaikutusta sivun responsivisuuteen.

Ennen varsinaista lipunostoa haastateltavat kävivät kuitenkin lävitse päätösvaiheen harkintaprosessin, joka on vahvassa sidoksessa vaihtuviin tilannetekijöihin sekä kuluttajien omaamiin arvoihin ja preferensseihin, maksuhalukkuuteen ja usein myös muihin ihmisiin.

Aineiston perusteella kuluttajat eivät tyypillisesti etsi absoluuttisesti edullisinta hintaa, vaan pyrkivät muodostamaan itselleen edullisimman palvelukokonaisuuden mukavuuden, aikataulujen ja hinnan yhdistelmänä.

OnniBus.comin hintataso miellettiin yleisesti edullisimmaksi vaihtoehdoksi. Sen soveltaman kysyntäperusteinen hinnoittelu, jossa hinnoittelu perustuu kulkuvälineen matkustajakapasiteettiin, vuorokauden matkustusajankohtaan, varauksentekohetkeen, sesonkikohtaisuuteen, matkanopeuteen, saatavilla oleviin lisäpalveluihin ja kilpailijahintoihin, vaikutukset ovat olleet positiivisia julkisen liikenteen houkuttelevuudelle

Aineiston perusteella haastateltujen käsitys VR:n hintatasosta vaihteli reittikohtaisesti hieman madaltuneesta erittäin korkeaan. Finnairin hinnoittelu taas koettiin houkuttelevaksi Reiteillä, jotka suuntautuivat Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen tai päinvastoin. Näillä rajoituksilla Finnairin hintataso miellettiin samaan hintaryhmään kuuluvaksi VR:n kanssa.

Hinnan rooli vertailussa eri kulkuneuvojen välillä nähtiin keskeiseksi. Sen merkitys päätösprosessissa, kuitenkin heikkeni tilannetekijöiden lisääntyessä, kuten äkillisen matkustustarpeen ilmetessä tai ryhmäkoon kasvaessa. Asiakkaiden maksuhalukkuus vaikuttaisi tällöin kasvavan.

Aineistosta perusteella voidaan myös esittää, asiakkaiden hintaherkkyys vaikuttaisi kasvavan lippuihin käytetyn rahamäärän kasvaessa. Palveluntarjoajien keskinäisen hinnoittelun liikkumavara vaikuttaisi näin ollen olevan pitkillä matkoilla rajoitetumpi etäisyyksiltään lyhyempien matkojen hinnoittelun liikkumavaraan nähden. Tämän oletettavasti selittää asiakkaiden tapa tehdä hintavertailua eri palveluntarjoajien välillä mitaten absoluuttista rahamäärää suhteellisen hinnaneron sijasta. Palveluntuotannon kustannusrakenteen merkitys vaikuttaisi siis korostuvan pitkillä matkaetäisyyksillä

Haastateltujen käsitykset olivat yhdenmukaisia palveluntarjoajien keskinäisen nopeuden osalta. Juna miellettiin houkuttelevimmaksi vaihtoehdoksi lyhyillä ja keskipitkillä etäisyyksillä. Linja-autoliikenteen kilpailukyvyyn nähtiin madaltuneen matkanopeuden osalta junaan nähden, joskaan eroa ei kuitenkaan nähty merkittäväksi. Maantieteellisten etäisyyksien kasvaessa, kuten matkustettaessa esimerkiksi eteläisestä Suomesta pohjoiseen, muodostui lentoliikenteen houkuttelevuus ylivoimaiseksi. On kuitenkin huomattava, ettei osa haastateltavasti kyennyt ensikädeltä arvioimaan lentoliikenteen kokonaismatka-aikaa huomioiden siirtymät ja muut lähtötoimenpiteet.

VR:n etuna on asemien sijoittelu kaupunkirakenteen kannalta keskeisille paikoille, josta käsin myös syöttöliikenne on sujuvaa. Ne ovat myös kokonaismatka-ajalla mitattaessa tehokkaimpia ratkaisuja erityisesti määränpään ollessa pääteaseman lähetyvillä. Linja-autoliikenteen lähtö- ja pääteasemien houkuttelevaksi katsottu sijoittelu vaihteli taas suuresti. Yleisesti ottaen sen ei kuitenkaan katsottu olevan junaliikenteen asemiin nähden heikommassa asemassa. Haastatteluaineistosta linja-autoliikenteen eduksi katsottiin sen reitistön joustavuus ja mukautuvuus. Junaliikenteen kiinteästä reitistöstä poiketen, linja-autoliikenne voidaan järjestää huomattavasti mukautuvammalla tieverkostolla kysynnän ja muiden tarveperusteisten tekijöiden ohjaamana. Lentokoneen haittana on sen varsin rajattu reitistö ja jatkoyhteyksien tarve.

Matkan lopullinen päämäärä luonnollisesti vaikutti suuresti valittuun palveluntarjoajaan. Matkaketjut eivät olleet elinkelpoisia, mikäli jatkoyhteydet eivät sijainneet vaihtoyhteyden päätepysäkin välittömässä läheisyydessä sekä saapumis- ja lähtöajat eivät ajallisesti olleet toisiaan lähekkäin. Tällöin hinnan merkitys alikorostui ja muihin tekijöihin nähden. Hinnoittelulla ei ollut myöskään suurta merkitystä työmatkojen osalta, sillä näiden matkojen keskeisin ja ilmiselvin kustannus on juuri aika.

Haastateltavat tekivät selkeän jaon oman ja jaetun matkan välillä. Palveluntarjoajan valintaa ei siis tehdä tyhjiössä vaan päätösvaiheeseen vaikuttavat muut matkustajat. Päätöksentekoprosessissa on siis jaetulla matkalla monivaiheisempi kuin yksin tehdyssä matkassa.

Yksin matkustettaessa matkanaikaista hetkellistä epämukavuutta siedettiin paremmin, kuin ryhmämatkoilla. Ryhmämatka saattaa myös itsessään poissulkea osan palveluntarjoajista. Esimerkiksi joukkoliikennettä käyttävien lapsiperheiden tarpeet, kuten liikkumismahdollisuus kulkuvälineessä, vaipanvaihtomahdollisuus tai leikkipaikka nostavat usein VR:n lapsiperheille edullisimmaksi vaihtoehdoksi. On huomattava, että perheen tai muun jaetun matkan vaikutuksesta hinnan merkitys näyttäisi alikorostuvan omatoimiseen matkaan nähden.

Haastatteluaineiston perusteella kantamuksien säilytysmahdollisuudet ja näiden kanssa toimimisen helppous kulkuvälineessä ovat korostuneessa asemassa. Matkatavaroiden osalta juna koettiin miellyttävimmäksi vaihtoehdoksi. Linja-autojen tavaratila koettiin epävarmuutta herättäväksi ratkaisuksi. Ruuman hankalan sijainnin voidaan nähdä olevan ongelmallista sujuvalle palvelukokemukselle. Kokemukset olivat myös lentoliikenteen osalta samantyyppisiä.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan arvioida, että tilannetekijöiden saadessa lisää arvoja, hinnan merkitys heikentyy asiakkaiden antaessa suuremman painoarvon palvelukokemuksen helppoudelle ja sujuvuudelle.

Tilannetekijöiden lisäksi merkitystä osalle haastatelluista oli myös ympäristönäkökulmilla. Aineistosta voitiin päätellä kaikkien haastateltujen olevan ilmastokysymyksestä tietoisia, mutta osan vastaajista voitiin nähdä pyrkivän irrottamaan tekemänsä kulutusvalinnat itse ilmiöstä ja sen suorista vaikutuksista. Kulutus päätöksiä rationalisoitiin jälkijättöisesti esimerkiksi vetoamalla mitättömiin inkrementaalisiin hyötyihin, joita ympäristöystävällinen valinta olisi synnyttänyt.

Palveluntarjoajien ympäristövaikutukset ovat kuitenkin asetettavissa keskinäiseen paremmuusjärjestykseen ympäristön kannalta. Haastatteluaineiston perusteella ympäristönäkökulman huomioimisessa kysymys oli kuitenkin itselle suotuisten tapahtumien poiminnasta. Ekologisuus oli merkityksellistä, kun palveluntarjoajan tarjoaman yksittäisen liikennöintivuoron muut tekijät olivat kunnossa. Myös tämä on

eräänlaista kulutusvalintojen rationalisointia, joskin yrityskuvan kannalta merkityksellistä.

Suurin osa haastateltavista mielsi VR:n ekologisimmaksi vaihtoehdoksi. Tämä käsitys on yhdenmukainen myös todennettujen ympäristövaikutuksien kanssa. Tämän käsityksen kirkastaminen kuluttajien mielissä näyttäisi kantavan. Aineisto kuitenkin viittaa siihen, että VR:n tulisi nostaa ympäristöystävällisyyttään viestikärkenään.

Aineiston perusteella mielikuvat palveluntarjoajista kytkeytyivät erityisesti käsityksiin palvelun luotettavuudesta ja yleiseen hintatasoon. Erityisesti VR:n heikko suoriutuminen luotettavuuden saralla ja OnniBus.comin ilahduttavaksi nähty hinnoittelumalli nousivat aineistosta esiin.

Näiden Mielikuvien voima on suuri. Osa haastatelluista kytki ulkoa saatuja negatiivisia arvioita VR:ään vailla huonoja omakohtaisia kokemuksia. Toisaalta mielikuvat toimivat Onnibus.comin tapauksessa yrityksen eduksi tilanteessa, jossa positiivinen hintamielikuva synnytti tilanteen, jossa palveluntarjoajien vertailua estyi tehdyn hintaoletuksen vuoksi.

Mielikuvat ovat kohtuullisen pysyviä rakenteita, jotka muuttuvat kuluttajien mielissä verrattain hitaasti, ellei yritys kohtaa merkittävää maineriskiä. Kuluttajien käsitykset vaikuttavat jopa olevan jossain määrin irtaantuneina reaali maailman vallitsevasta tilanteesta

Haastateltujen näkemykset olivat kuitenkin yhdenmukaisia mukavuustekijöiden suhteen ja palveluntarjoajat oli mahdollista sijoittaa keskinäiseen järjestykseen näiden osalta. Palveluntarjoajista VR Suoriutui parhaiten. Erityisen tyytyväisiä oltiin reiluun jalkatilaan sekä mahdollisuuteen sijoittaa matkatavarat paikan välittömään läheisyyteen, penkin yläpuolisille hyllyille. Myös avarat matkustamotilat ja käytävät sekä liikkumismahdollisuus junassa saivat kiitosta jopa matkustajakapasiteetin ollessa täydessä käytössä. Lisäksi leikkivaunun lapsiperheille nähtiin mahdollisesti lisäävän kaikkien matkustajien viihtyisyyttä. OnniBus.com ja Finnair jäivät selkeästi jälkeen VR:n yleisestä palvelutasosta mukavuustekijöiden suhteen. Aineiston perusteella laadukkaasta palvelukokemuksesta ollaan myös valmiita maksamaan.

Lisäpalveluita ovat esimerkiksi Finnairin ja VR:n tarjoamat ravitsemuspalvelut, joiden pelkkä kulutusmahdollisuus matkan aikana tuottavan asiakkaille lisäarvoa. Ravitsemuspalveluiden tarjonta- aukkoa Onnibus.comin palveluvalikoimassa ei

kuitenkaan koeta suoranaisena puutteena, sillä riisuttu palvelukokonaisuus on yhdenmukainen hintamielikuvan kanssa.

Asiakkaiden odotusarvo koetusta palvelunlaadusta ja saatavilla olevista lisäpalveluista myös kasvoi hinnanmuutoksen suuntaisesti. Palvelutaso ja mukavuustekijät ovat keskeisessä asemassa palveluntarjoajien kilpaillessa asiakkaista. On kuitenkin huomattava, että kilpailijoita kattavamman ja laadukkaamman palveluvalikoiman hyödyt mitätöityvät palveluntarjoajan peruspalvelun kohdatessa ongelmia.

Junaliikenne on aineiston perusteella matkustajaystävällisin ja helposti lähestyttävien kulkumuoto. Matkustusprosessi koettiin selkeäksi aina juna-aseman sijainnin, asemalle liikkumisen ja edelleen liikennevälineeseen siirtymisen ja kulkuvälineessä toimimisen osalta. Onnibus.comin ja Finnairin matkustusprosessi koettiin haastavammaksi. Linja-autopysäkkien lähtösijainti sekä näille siirtymiseen ja matkan etenemisen seurantaan liittyi useammin epävarmuustekijöitä. Finnairin palveluiden käyttöön taas kytkeytyi turhautuneisuuden tunteita matkatavaroiden huolintaan ja turvatarkastuksiin liittyen. Nämä olivat haastateltaville tunnettuja lentoliikenteeseen liittyviä rituaaleja, jotka olivat kuitenkin matkan etenemisen kannalta epäolennaisia vaiheita. Lisäksi lentokenttien sijainnin vuoksi varsinainen matkan määränpää tavoitettiin vain jatkoyhteyden avulla.

Haastatteluaineiston perusteella matkakokemuksen hallinnan tulisi olla toiminnan keskiössä. Palveluntarjoajiin liitetyt käsitykset matkanteon helppoudesta ja sujuvuudesta ovat suorassa kytköksessä palveluntarjoajien valintaan. Haastateltavat mielsivät VR:n matkustusprosessin virtaviivaisimmaksi, sillä epävarmuustekijät, kuten matkatavaroiden hallinta ja matkan etenemisen seuranta, eivät näyttele ainakaan mielikuvatasolla junaliikennettä koskien kovinkaan suurta osaa, mutta ovat linja-autoliikenteessä relevantteja huolia.

VR:n kipupiste vaikuttaisi liittyvän matkustajille välitettyyn vaillinaiseen informaatioon matkan etenemisen ongelmatilanteissa. Haastateltavat jakoivat yhteisen käsityksen tilanteen osittaisesti korjaantumisesta, mutta ilmaisivat ongelman olevan edelleen ilmentyvän. Myös henkilökunnan tavoitettavuus vaikuttaisi olevan heikommalla tasolla muihin palveluntarjoajiin nähden. Junahenkilökunnan tavoitettavuus junissa on ajoittaista ja tyypillisimmillään havaittavinta matkalippujen tarkistuksen yhteydessä. Linja-autossa ja lentokoneissa kuljettajan tai matkustamohenkilökunnan läsnäolo voi edesauttaa keskusteluyhteyttä ja madaltaa

kynnystä tiedottaa matkaa koskevista akuuteista muutoksista tai ongelmista. Matkustaminen sisältää lukuisia potentiaalisia negatiivisen paineen vaiheita. Yrityksille on keskeistä hallita näitä keskeisiä palvelukokemukseen vaikuttavia hetkiä takaamalla riittävät henkilöstöresurssit sekä oikea-aikaista informaatiota asiakkaille lipunmyyntihetkestä aina matkanpäätykseen saakka. Oikea aikaisella informaatiolla ja asiakaslähtöisellä palvelumuotoilulla kyetään hallitsemaan kriittisiä epävarmuuden hetkiä.

Kullakin palveluntarjoajilla on omat vahvuutensa toisiinsa nähden ja suhteessa kuluttajiin esimerkiksi maantieteellisten etäisyyksien, aika - ja tilannetekijöiden sekä hinnoittelun osalta. Palveluntarjoajien toisistaan poikkeavat palveluratkaisut, jotka ovat muotoutuneet liikennevälineiden luontaisten ominaisuuksien pohjalle tarjoavat useimmille kuluttajille näiden vaihteleviin tarpeisiin mukautuvan liikennejärjestelmän.

8.2 Pohdinta

Joukkoliikenne ja sen monivaiheiset palveluprosessit ovat muihin palvelualanyrityksiin nähden poikkeuksellisen kiinteässä yhteydessä infrastruktuuriin ja instituutioihin. Näin ollen joukkoliikenteen palvelutason ja sen toimijoiden kehittyminen toivottuun suuntaan on myös poikkeuksellisen vahvassa sidoksessa sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Ennakoimattomat ja vaikeasti hallittavat muutokset palvelutarjonnassa vaikuttavat todennäköiseltä kilpailun täydellisen vapauttamisen myötä. On syytä muistaa, ettei kilpailun vapauttamisella itsessään ole autuaaksi tekevää vaikutusta joukkoliikenteen parempaan palvelutasoon, sillä joukkoliikennemuodoilla on kullakin omat rajoituksensa ja hyötynsä. Julkisen keskusteluun osallistuvilla tahoilla on kaikilla omat risteävät intressinsä ja toimijat ovat vaihtelevalla aktiivisuudella pyrkineet suoraan sekä julkista keskustelua hallitsemalla vaikuttamaan viranomaisiin ja lainsäätäjiin.

8.2.1 Teoreettinen kontribuutio

Tällä Pro Gradu – tutkielmalla syvennettiin näkemystä ja ymmärrystä joukkoliikenteen toimijoiden käyttämien kilpailukeinojen asiakasnäkökulmasta. Tutkimus vahvisti palveluntarjoajien nojaavan toiminnassaan omiin vahvuuksiinsa esimerkiksi maantieteellisten etäisyyksien, aika - ja tilannetekijöiden sekä hinnoittelun osalta.

Joukkoliikennejärjestelmän osajärjestelmät ja osajärjestelmien sisällä toimivat palveluntarjoajat eroavat toisistaan toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Voidaan olettaa, että joukkoliikennejärjestelmän osajärjestelmien väliset erot ovat pysyväisluonteisempia kuin osajärjestelmän eri palveluntarjoajien väliset erot. Yksittäiset palveluntarjoajat eivät kuitenkaan kohtaa kilpailua vain osajärjestelmän sisällä, vaan pyrkivät rakentamaan palveluistaan asiakkaille houkuttelevan palvelukokonaisuuden koko joukkoliikennejärjestelmän piirissä. Yrityksen kyetessä tarjoamaan palvelukokonaisuuden, joka kilpailee aidosti kaikkien osajärjestelmien kesken, voidaan sanoa saavuttaneen huomattavan kilpailuedun ja asiakaspotentiaalin. Asiakasnäkemykset joukkoliikenteen palveluntarjoajien toiminnan luonnollista vahvuuksista ja heikkouksista avaavat liikkeenjohdolle mahdollisuuksia rakentaa merkityksellisiä palvelukokonaisuuksia asiakaslähtöisesti.

8.2.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Ymmärrystä tutkielman aihealueesta voisi jatkotutkimuksellisin menetelmin syventää tuottamalla kvantitatiivinen malli, jossa yhdistettäisiin palveluntarjoajien käyttämien kilpailukeinojen laadulliset arviot yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. Mallin avulla voisi olla mahdollista tunnistaa taloudellista menestymistä ennustavia yksittäisiä tekijöitä ja näiden optimoituja yhdistelmiä.

Kirjallisuusviitteet

- Aaltola, J. Raine, V. toimittaneet (2001a) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus: Jyväskylä
- Aaltola, J. Raine, V. toimittaneet (2001b) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus: Jyväskylä
- Armstrong, G., Kotler, P. (1999) Marketing, An Introduction, 5th edition. Prentice-Hall International: New Jersey.
- Bateson, J. (1991) Managing Services Marketing, Text and Readings, 2nd edition. The Dryden Press: Fort Worth.
- Borden, N. (1964) The Concept of the Marketing Mix.
http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf
- Butler, F. (2012) Customer Relationship Management, Concept and Technologies. Routledge: New York.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., Rahman, M. (2013) Competing in the Age of Omnichannel Retailing. Management Review, Best Practices in Services: Digital Transformation. MITSloan, 1-7.
- Calabrese, A., Corbo, M. (2014) Design and blueprinting for total quality, management implementation in service organizations, Total quality management & business excellence, Volume 26, 719-732.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. (2013) Strategic Marketing, International 10th Edition. The McGraw-Hill Companies: Singapore.
- Culliton, J. (1948) the Management of Marketing Costs. The Andover Press: Andover
- Day, G. S. (2011) Closing the Marketing Capabilities Gap. Journal of Marketing Vol. 75, 183-195.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van Den Bergh, J. (2013) Marketing Communications. A European Perspective. Pearson Education Limited: DZS Grafik.
- Euroopan unionin virallinen lehti. L 315. 2007
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0001:0013:FI:PDF>
- EU (2016) <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/swd-2016-0427.pdf>
- Finnair (2018) https://investors.finnair.com/~/_media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2018/vuosikertomus-2017.pdf

Finnair (2018a) <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/agm/2018/finnair2017-fi-tp-15022018.pdf>

George, W. & Perry, L. (1992) Guidelines For the Advertising Of Services. Teoksessa Bateson J. (toim.) *Managing Services Marketing, Text and Readings*. Usa: The Dryden Press, 381–385.

Gröönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro Oy: Helsinki

Gröönroos, C. (1991) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

HE 110/2009. <http://www.edilex.fi/virallistieto/he/20090110>

Helke, L. (2014) *Haastattelu*

Henkilöliikennetutkimus 2012.

http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lr_2012_henkiloliikennetutkimus_web.pdf

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy: Tampere.

Hirsijärvi, S. Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.

Joukkoliikennelaki. 2009 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090869>

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Jyväskylä.

Kotler, P & Armstrong, G. (2012) *Principles Of Marketing*. Pearson Education Limited: Courier.

Lamberton, C., Stephen, A. (2015) *Taking Stock of the Digital Revolution: A Critical Analysis and Agenda for Digital, Social Media, and Mobile Marketing Research* Saïd Business School, Research Papers, 1–65.

Lee, C., G. (2009) *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?* International Journal of Marketing Studies, Vol 1, No.1, 1-15.

Lehtinen, U. (2008) *Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten yhdistäminen*. Keskustelualoitteita, 36, Kuluttajatutkimuskeskus, 1-23.

Lehtiartikkeli (2017) <https://www.aamulehti.fi/uutiset/onnibus-myy-jatkossa-lippujamyos-tampereella-lisaa-yhteistyota-matkahuollon-kanssa-200580179/>

Lehtiartikkeli (2018) <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/onnibuscom-oikaisibussilinjansa-voitollisiksi---saneeraus-onnistui/t4g2qAjz>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2009. *Julkisen liikenteen suoritetilasto 2011*. Viitattu. 12.11.2013.

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1551284&name=DLFE-11818.pdf&title=Julkaisu%2013-2011

Liikenne- ja viestintäministeriö.2011. Joukkoliikenteen valtakunnallisen palvelutason määrittely.

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1551281&name=DLFE-13426.pdf&title=P%E4%E4t%F6s%20Joukkoliikenteen%20valtakunnallisen%20palvelutason%20m%E4%E4rittely

Linja-autoliitto.2010. http://www.linja-autoliitto.fi/fi/tietoa_bussialasta/liikennetyypit/

Linja-autoliitto.2011. http://www.linja-autoliitto.fi/fi/tietoa_bussialasta/bussiliikennejarjestelma/

LVM, suoritetilasto.2009.

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1551284&name=DLFE-11818.pdf&title=Julkaisu%2013-2011

Lovelock, C. (1989) *Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources*.

Möller, K & Rajala, A. & Svahn, S. (2005) Strategic business nets – Their type and management. *Journal of Business Research* 58, 1274-1284.

OnniBus.com (2017) <http://www.onnibus.com/fi/ukk.htm>

OnniBus.com (2018) <http://www.onnibus.com/fi/lehdistotiedotteet.htm>

Prakash, A., Mohanty, R. (2012) Understanding service quality, Production planning & control, 1-16.

Piotrowicz, P., Cuthbertson, R. (2014) Introduction to the Special Issue Information.

Rishika. R., Kumar. A., Janakiraman R., Bezawada, R. (2016) The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation. *Information Systems Research* 24. 107–127.

Rope, T. (1988) *Asiakaskeskeinen markkinointi*.

Rosenholm, R.-K. (2013) Jatkuvan ja vakavan haitan aiheuttaminen siirtymäajan liikennöintisopimuksien haltijoille. Tapaus Onnibus Oy. *Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö*.

Fließ, S., Kleinaltenkamp, M. (2004) Blueprinting the Service Company: Managing Service Processes Efficiently, *Journal of Business Research* 57, 392-404.

Sipilä, J. (1992) *Asiantuntijapalveluiden markkinointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Verhoef, P., Kannan, P., Inman, J. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing* 91. 174–181

Vanhanen, A. (2014) Haastattelu.

VR (2015) <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/tasmallisyysprosentit-puntarissa-raiteilla-ja-taivaalla--020520141205/>

VR (2016) <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/liiketoiminnot/matkustajaliikenne/>, Luettu 1.4.2016

VR 2016 (2017) http://vrgroup.studio.crasman.fi/file/dl/i-ZV_Dg/jyYvz6ohJN7bLsU6SQK1hQ/VR_Group_Tilinpaatos2016.pdf

VR (2018) <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/tasmallisyys/tasmallisyyslukuja/>

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gemler, D.D (2006) Services Marketing. McGraw-Hill Companies Inc: New York.

(EY) N:o 1371/2007 (2007) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32007R1371>

15.12.2000/1119 (2000) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001119>