

Tiina Vuosku

# Teemahaastattelun ja organisaation oman raportoinnin yhdistäminen nykytilan analyysiksi Case: Aalto-yliopiston matkustusprosessi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Tiina Vuosku Teemahaastattelun ja organisaation oman raportoinnin yhdistäminen nykytilan analyysiksi. Case: Aalto-yliopiston matkustusprosessi
Sivumäärä Aika	53 sivua + 5 liitettä 30.4.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia Aalto-yliopiston nykyistä matkustusprosessia. Millainen prosessi on organisaation ja matkustajan näkökulmasta ja mitkä ongelmakohdat tulisi huomioida kehitettäessä prosessia? Eri lähteistä kootusta aineistosta muodostettiin nykytilan analyysi organisaation johdolle heidän tehdessään ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen toimeksiantaja oli Aalto-yliopisto.</p> <p>Työn viitekehyksessä käydään lävitse liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelun teoriaa ja periaatteita. Uudelleen suunnittelu ei tarkoita vanhan prosessin jatkuvaa kehittämistä, vaan projektia, jossa yhdellä kerralla tehdään suuria ja kokonaisvaltaisia muutoksia. Teorian iästä huolimatta se tukeutuu tietotekniikkaan sekä asiakastarpeisiin. Prosessin uudelleen suunnitteluun on tullut organisaatiossa ulkoisia paineita liikematkustuksen teknologisesta kehityksestä sekä palveluiden suuntautumisesta suoraan matkustajille.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin tapaustutkimusta. Kvalitatiivinen haastattelu tehtiin neljälle organisaation matkustajalle ja neljälle matkasihteerille. Lisäksi kyseisten haastatteluiden vaikuttavuutta havainnointiin. Tutkimuksen määrällisenä aineistona käytettiin matkatoimiston ja matkalaskujärjestelmän raportteja, joista haettiin tehokkuuslukuja ja selvitettiin tasapuolisuutta. Lisäksi vastaavia organisaatioita haastateltiin benchmarking hyötyjä hakien.</p> <p>Tuloksista nousi esiin kohtia, joissa sekä organisaation että loppukäyttäjien etu olisi parantaa prosessin toimivuutta. Nykyinen matkustusprosessi ei ole tasapuolinen läpi organisaation ja osaamisvajeet hidastavat prosessin sujuvuutta. Matkustusorganisaatio ei ole kovin tehokas ja prosessiin on sitoutunut paljon henkilötyövuosia. Vanha organisaatiokulttuuri vaikuttaa vielä ihmisten mielessä matkustuspalveluihin kohdistuvissa odotuksissa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella saatiin hyvä kokonaiskuva ja mallinnus nykyisestä prosessista. Prosessia tulisi keventää karsimalla turhia vaiheita pois ja toisaalta tehostaa teknisiä ratkaisuita käyttäjäystävällisimmiksi. Nykyisellä prosessin ja töiden organisoinnilla ei saada hyödynnettyä moderneja työtapoja sekä organisaation tehokkuus ja säästötavoitteet jäivät toteutumatta.</p>	
Avainsanat	matkustusprosessi, liiketoiminnan uudelleen suunnittelu, nykytilan analyysi

Author(s) Title	Tiina Vuosku Semi-structured interview and quantitative reports combined as a current state report. Case: Aalto University travel process.
Number of Pages Date	53 pages + 5 appendices 30 Apr 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to investigate the current travel process of Aalto University. How does the process look like from end-users' point of view? What problem areas should be taken into account, when the organization develops the travel process? The analysis of the current state was covered from many sources. This report was a part of the bigger development project and will be shown to management. The study was commissioned by Aalto University.</p> <p>The theoretical section was based on business process re-engineering, BPR. Redesign does not mean the continuous development of the old process, but the project, which at one time seeks large and comprehensive changes. Despite of the age of the theory, its principles strongly rely on ICT-technology and meet the customer needs. In this case the external pressure to use re-engineering came from the technology and services targeted to end-users today.</p> <p>The empirical part was carried out as a case study. Both qualitative and quantitative methods were utilized in this study. Aalto University travelers and travel secretaries were interviewed using the qualitative methods. Travel agency and travel claim system reports were used to find out how effective and equal the process is. In addition similar organizations were used for benchmarking.</p> <p>As a result several problem areas were discovered in the current process. The current process is not equal to everybody. There were many variations in the way of handling customers. The organization was also quite old-fashioned. There is a large number of personnel involved in process. Basic technology worked smoothly, but the user experience was not as good as it should be. The old organizational culture affected the travel service expectations.</p> <p>To sum up, there is now a good overall picture of the current process and the modelling was obtained. The principal conclusion was that the process should be reduced by eliminating unnecessary steps, and secondly to provide enhanced travel process experience by investing in the technology. Modern opportunities should be implemented. Otherwise organizational efficiency and savings will not be realized.</p>	
Keywords	travel process, BPR, analysis of the current state

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tausta ja organisaation ongelmat	2
2.1	Aalto-yliopisto	2
2.2	Matkustuksen ominaispiirteet ja tavoitteet	3
2.3	Matkahallinto Aalto-yliopistossa	4
2.4	Organisaation ongelmat	6
2.5	Liikematkustuksen tulevaisuus yleisellä tasolla	7
3	Tutkimusasetelma	9
3.1	Työn tehtävä ja tavoitteet	9
3.2	Tutkimuskysymykset	11
3.3	Rajaukset ja aikaisemmat tutkimukset	11
3.3.1	Rajaukset	11
3.3.2	Aikaisemmat tutkimukset	12
3.4	Mittarit onnistumiselle	12
3.5	Ennakoidut tulokset ja riskit	13
4	Tutkimusmenetelmät	13
4.1	Tapaustutkimus	13
4.2	Tiedonhakumenetelmät	14
4.3	Teemahaastattelut	14
4.4	Tutkimuksen kohde	16
4.3	Benchmarking	16
4.4	Analyysimenetelmät	17
4.4.1	Laadullinen analyysi	17
4.4.2	Määrällinen analyysi	18
4.5	Tutkimukset validiteetti ja reliabiliteetti	18
5	Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu	19
5.1	Miksi liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu?	19
5.2	Mitä on liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu?	20
5.3	Liiketoimintaprosessi ja muutostarve	21
5.4	Uudelleen suunnittelun periaatteet	23
5.5	Uudelleen suunnittelun vaiheet	24

5.6	Uudelleen suunnittelut hyödyt ja tulokset	27
5.7	Prosessimuutosten vaikutukset organisaation toimintaan	29
5.8	Menestystekijät ja muutosjohtaminen	30
6	Tutkimuksen toteuttaminen	32
6.1	Haastattelujen toteutus	32
6.2	Järjestelmistä saatava määrällinen aineisto	33
6.3	Benchmarking	34
7	Tulokset	34
7.1	Haastatteluiden tulokset	35
7.2	Haastatteluiden vaikuttavuuden arviointi	37
7.3	Benchmarking	38
7.4	Määrälliset tulokset	39
7.4.1	Raportointiin perustuvat tulokset	39
7.4.2	Prosessikuvaus	43
7.4.3	Matkustusprosessin rakenne ja osatekijät Aallossa	44
8	Analyysi ja johtopäätökset	46
8.1	Analyysi	46
8.2	Johtopäätökset	48
8.3	Uudelleen suunnittelun perusteet	49
9	Pohdinta	50
10	Jatkotutkimusehdotukset	52
	Lähteet	54
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelut	
	Liite 2. Järjestelmien yhdistelmä raportti (salainen)	
	Liite 3. Luottokorttitiedot (salainen)	
	Liite 4. Henkilötyövuosien arviointi (salainen)	
	Liite 5. Benchmarking kysymykset	

## 1 Johdanto

Matkustus on yleensä organisaatioissa välttämätöntä liiketoiminnan kannalta, mutta siihen liittyvät prosessit, kuten matkalaskun teko, koetaan usein välttämättömänä pahana. Liikematkustusta ja siitä maksettavia korvauksia säätelevät verottajan ohjeet, työehtosopimus, henkilöstöpolitiikka ja tarve seurata kuluja. Matkalaskun teko perustuu näihin vaateisiin, ja organisaation on järjestettävä matkanhallintansa täyttääkseen nämä vaateet.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on työnantajani Aalto-yliopisto. Organisaatio on uudistamassa matkustusprosessia ja uudistuksen riskien pienentämiseksi analysoin opinnäytetyössäni matkanvarausprosessin nykytilaa. Tutkimuksella selvitetään, millainen matkustusprosessi on nyt ja miten matkustajat sen kokevat. Muutostarve lähtee monesta suunnasta. Taloudelliset tekijät ovat taustalla, teknologia täytyisi päivittää ja osaamista parantaa.

Kauppakorkeakoulun professori Pekka Mattila sanoo kärkevästi Helsingin Sanomissa, että yliopistot ovat tehottomia työpaikkoja (Vaarne, 2016, A8), mutta toisaalta professoriliiton selvityksessä professorit ovat tyytymättömiä, kun palveluita ja palveluhenkilöstöä vähennetään (Repo & Liiten, 2016, A9). Toiset haluavat tehostaa toimintaa ja toiset kaipaavat lisää palvelua. Näissä ristipaineissa lähden omaa tutkimustani tekemään.

Tekemällä analyysin nykytilasta ja vertaamalla sitä matkustuksen tavoitteisiin haluan saada kokonaisvaltaisen kuvan matkustusprosessista. Haastatteluilla pyritään saamaan loppukäyttäjien ääni kuuluviin ja kartoittaa prosessin työvaiheita tarkemmalle tasolle ennen päätöksiä. Haastattelun tuloksia peilataan matkustusprosessin raportointitietoihin. Prosessia halutaan kehittää käyttäjälähtöisesti, mutta myös hyödyntää modernia teknologiaa.

Työni tulokset antavat hyvän pohjan lähitulevaisuudessa työpaikallani tehtäviin päätöksiin sekä teknologisiin ratkaisuihin. Yleisesti voidaan sanoa, että muutoksen toteuttaminen akateemisessa ympäristössä vaatii hyvää suunnittelua, hyviä perusteluita ja uskottavuutta. Kriittistä palautetta annetaan herkästi. Tutkimuksellani on merkittävä rooli näiden perusteluiden löytämiselle.

Tässä työssäni käsittelen ensin taustatietoja organisaatiosta ja matkustuksesta. Sen jälkeen esittelen tutkimusasetelman ja tutkimusmenetelmät. Teoria liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelusta käydään lävitse ennen kuin esittelen tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia. Viimeisenä kokoon loppuun johtopäätökseni ja jatkotutkimusehdotukset.

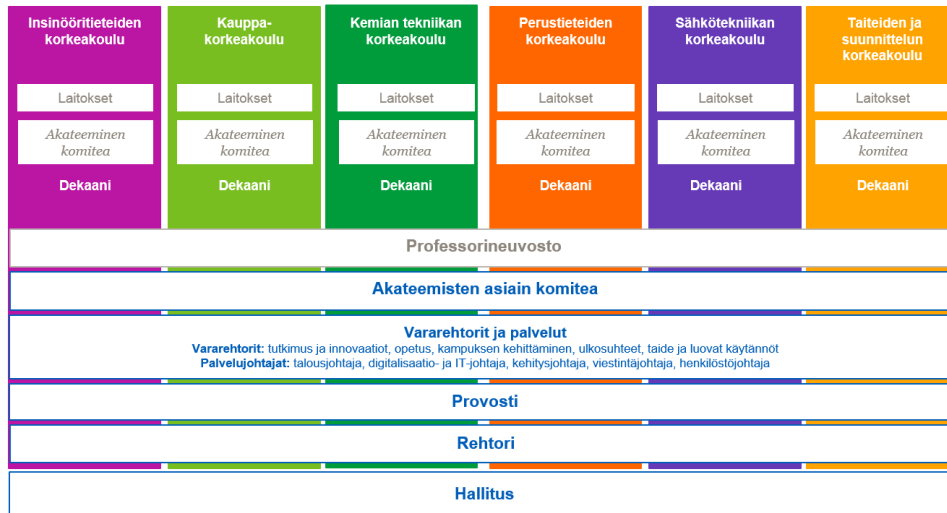
## **2 Tausta ja organisaation ongelmat**

Taustaluvussa esittelen Aalto-yliopiston lyhyesti ja teen katsauksen matkustuksen ylätaason tavoitteisiin ja ominaispiirteisiin. Matkahallinnan kannalta tärkeät sidosryhmät ja toimijat esitellään ennen loppuun koottuja organisaation haasteita ja katsausta liikematkustuksen tilaan Suomessa.

### **2.1 Aalto-yliopisto**

Aalto-yliopisto on suomalainen yliopisto, joka on perustettu kolmen korkeakoulun fuusiona vuonna 2010. Aalto-yliopisto syntyi suomalaisen yliopistouudistuksen kärkihankkeena. Ideana oli luoda teknisten tieteiden, kauppatieteiden ja taiteiden alan monialainen tiede- ja taideyhteisö. Aalto-yliopisto aloitti toimintansa 1.1.2010, jolloin Helsingin kaupunkorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu yhdistyivät. Aalto-yliopisto on muodoltaan säätiö. Yliopiston ensimmäisenä ja nykyisenä rehtorina toimii FT Tuula Teeri. Aalto-yliopiston organisaatio on esitelty kuviossa 1. Siitä käy ilmi, että yliopisto koostuu kuudesta eri koulusta. Kaikkia kouluja tukevat palvelut on koottu palvelujohtajien alaisuuteen, esimerkkinä näistä talous ja henkilöstöhallinto.

Aalto-yliopisto on varsin kansainvälinen organisaatio. Kansainvälisen henkilöstön osuus on jatkuvassa kasvussa ja akateemisesta henkilökunnasta jo yli 30 % on ei-suomalaisia. Tutkimus ja opetus ovat lähtökohtaisesti kansainvälistä, mikä merkitsee jatkuvaa ja laajaa yhteistyötä yliopistojen, tutkimuslaitosten, yritysten ja muiden toimijoiden kanssa kaikkialla maailmassa.



Kuvio 1. Aalto-yliopiston organisaatio.

Matkustuksen määrä on Aallossa myös tärkeä mittari kansainvälisyyttä arvioitaessa. Kansainvälisyys ja kansainvälinen arvostus ovat Aalto-yliopiston strategiassa tärkeimpiä tavoitteita. Kansainvälistymisen tavoitteet eivät täyty ilman matkustamista ulkomaille ja vierailijoiden tuloa Suomeen. Tästä syystä matkustuksen tukiprosessi on keskeinen yliopiston kannalta.

Aalto-yliopistolla on käynnistetty myös laaja koko organisaation kattava palveluiden ja prosessien digitalisaatiohanke, ja sen yhtenä osatavoitteena on parantaa matkustusprosessia. Näin ollen kehitystyölle on painetta useamman palvelukokonaisuuden suunnasta. Matkustus kuuluu Aalto-yliopistossa yhteisiin palveluihin ja siellä talousorganisaation alle.

## 2.2 Matkustuksen ominaispiirteet ja tavoitteet

Aalto-yliopiston matkustusprofiili on hyvin kansainvälinen mutta hajanainen ja erittäin hintatietoinen. Matkustajia on paljon, yli kaksi tuhatta eri matkustajaa vuosittain. Matkustus suuntautuu ympäri maailmaa ja matkustajat rahoittavat matkansa julkisista lähteistä saaduista varoista. Paljon rahoitusta erilaisiin projekteihin tulee organisaation ulkopuolelta, esim. EU lähteistä, jolloin selvityksiä rahan käytöstä täytyy antaa hyvinkin tarkalla tasolla ulkopuolisille tahoille. Toisaalta vaikka tutkimus edellyttää usein matkustamista, siihen ei haluta käyttää yhtään enempää rahaa kuin pakko. Rahat käytetään varsinaisen tutkimuksen tekemiseen.

Yliopiston matkustus poikkeaa tavallisista yksityisistä yrityksistä eniten kahdella saralla. Matkustus on suunnitelmallista ja matkat varataan pääsääntöisesti hyvissä ajoin ja hintatietoisuus on hyvällä tasolla. Toinen merkittävä piirre on, että noin 25 % osuus kaikesta matkuksesta tapahtuu vierailijoiden ja opiskelijoiden toimesta. Vieraita ovat esimerkiksi maailmalta tulevat vastaväittäjät ja tutkijat. Näiden matkakustannukset ja varaukset hoitaa yliopisto. Näillä vierailijoilla ei ole pääsyä Aallon käyttämiin varaus- ja matkahallinnan järjestelmiin, vaan heille kaikki matkustukseen liittyvä joudutaan tekemään palveluna.

Aalto-yliopisto on lisäksi julkinen hankintayksikkö, joten matkustuspalveluiden ja järjestelmien hankinnassa täytyy noudattaa hankintalakia. Tämä tarkoittaa, että kaikki isot hankinnat täytyy kilpailuttaa ja sopimuksina on usein määräaikaisia puitesopimuksia. Aalto-yliopisto voi matkustuksessaan hyödyntää valtion yhteishankintayksikkö Hanselin neuvottelemia puitesopimuksia tai tehdä omia sopimuksia, kumpi vain on tarkoituksenmukaista.

Organisaation kokonaistavoitteena matkustuksen osalta ovat seuraavat neljä asiaa:

- yhdenmukainen palveleva ja itsepalveleva toimintamalli
- tiivis ja ammattimainen organisaatio
- kokonaistaloudellinen matkustaminen
- tietojärjestelmien ja mobiilien työkalujen hyödyntäminen.

Näillä tavoitteilla on tarkoitus turvata kaikille tasapuoliset ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistavat palvelut. Tavoitteiden on tarkoitus luoda ylätasolla raamit siitä, mihin suuntaan matkustusta organisaatiossa kehitetään.

### 2.3 Matkahallinto Aalto-yliopistossa

Matkahallinnon tehtävänä on tukea ydintoimintaa ja varmistaa matkustuspalvelujen sujuvuus, turvallisuus ja kustannustehokkuus. Matkahallinto tehostaa koko matkahallintaprosessin kustannustehokkuutta sekä tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi (FBTA, 2015.)

Kuten kuvioista 2 käy ilmi organisaation matkahallinto koostuu monesta eri osasta ja sisäryhmiä on paljon. Se ei rajoitu pelkästään matkavarausten tekemiseen ja matkalaskujen käsittelyyn, vaan mukana on myös viestintä, palveluiden hankinta, riskienhallinta, maksamisratkaisut ja raportointi. Nämä vaikuttavat siihen, että matkahallinnon sujuvuudella on laajat kerrannaisvaikutukset koko yrityksen toimintaan (Helsingin seudun kaupakamari, 2016).



Kuvio 2. Liikematkustuksen sidosryhmät (FBTA,2015).

Aalto-yliopistossa matka-asioita on hoitanut matkakoordinaattori ja vuodesta 2016 alkaen Travel Manager. Matkahallinnon rooli on tarjota ohjeistusta ja tukea yliopiston matkojen hallintaan ja vastata käytössä olevista järjestelmistä, vakuutuksista, maksuaikakorteista sekä ohjata näistä koostuvaa prosessia. Matkanhallinto on osa yliopistojen hankintatiimiä, joka on osa talouspalveluita. Matkustukseen liittyvät hankinnat ovat yliopiston hankintatiimin vastuulla. Talouden palvelukeskus vastaa kirjanpidosta ja matkustuskulujen maksatuksesta.

Matkustamisen tuessa erotetaan matkustamisen perustuki ja matkustamista helpottavat palvelut. Perustuki on ulkoisten ja sisäisten vaatimusten (verottaja, kirjanpito) edellyttä-

mien matkasuunnitelmien ja -laskujen peruskäsittelyä ja tarkastamista sekä muuta vastaavaa toimintaa. Matkustamista helpottavat palvelut ovat niitä toimintoja, jotka lisäävät matkustusprosessin kokonaistaloudellisuutta ja sujuvuutta. Työntekijän, esimerkiksi professorin tai tutkijan tarkoituksenmukaista ja tehokasta ajankäyttöä voidaan edistää siten, että matkasihteeri tekee matkavaraukset ja tarvittaessa matkasuunnitelmat ja -laskut. Matkustuksen tarvitsemat tukipalvelut on resursoitu nykyisin Aalto-yliopistossa tarvelähtöisesti eli kukin koulu tai muu yksikkö vastaa tarvitsemansa tuen resursoinnista.

## 2.4 Organisaation haasteet

Aalto-yliopistoa perustettaessa vuonna 2009 matkustus ei ollut tärkeimpiä järjestelykohteita luotaessa uutta organisaatiota useasta yliopistosta. Yhteinen matkustusprosessi ja matkustuksen pelisäännöt luotiin, mutta toiminta perustui olemassa oleviin rakenteisiin. Yliopistolle luotiin matkustuspoliittika, matkustuksen toimijoiden rooleja selkeytettiin, työkaluja kehitettiin ja vaihdettiin matkatoimisto. Toiminnan tehostamistarpeen, käyttäjäkemuksen parantamisen ja digitalisaation johdosta nykyisessä toimintamallissa on kuitenkin haasteensa, joita nyt on pyritty tunnistamaan.

Liikematkustus Suomessa on murrosvaiheessa. Palveluja tarjoavat isot liikematkatoimistot ovat nykyisin kaikki osana globaaleja matkatoimistoketjuja. Suomessa perinteisesti käytetty itsevarausteknologia on vaihtumassa uuteen. Uudet henkilötietolait vaikuttavat organisaatioihin sekä liikematkustuksen ja vapaa-ajan matkojen välinen raja on kapenemassa. Matkustuksen järjestämisessä organisaatio on yhä enemmän ulkoisten kumppaneiden ja säätelyn armoilla.

Yliopistoilla on jatkuvat säästöpainheet, koska julkista tukea on leikattu. Myös ulkopuolisesta rahoituksesta käydään raakaa kilpailua. Haastetta rahan käytölle aiheuttaa myös asema julkisena toimijana. Toiminnan pitäisi olla tasapuolista ja läpinäkyvää, jotta rahan käyttö voidaan tarvittaessa todentaa mille tahansa taholle. Säästöpainesta johtuen matkustuksen kustannustehokkuuttakin on parannettava. Matkustuksen organisaatio näyttää Aallossa päällepäin vanhanaikaiselta ja henkilöstöpainotteiselta. Tukiprosessissa henkilöstö on organisaatiolle suurin kuluerä.

Aalto-yliopistolla on kyllä käytössään modernia matkustusteknologiaa, mutta sitä pitää päivittää vastaamaan paremmin loppukäyttäjien tarpeita. Palveluntuottajien tarjoamat digitaaliset palvelut on tänä päivänä suunnattu loppukäyttäjille eli matkustajille, kun ennen järjestelmät oli selkeästi rakennettu organisaatioiden tarpeiden lähtökohdasta. Organisaatioissa on alkutilanteessa tunnistettu osaamisvajetta ja erilaisia toimintatapoja.

Näihin haasteisiin peilaten organisaatioissa on tehty päätös kehittää matkustuksen prosessia ja panostaa itsepalveluun, automaatioon ja digitaalisiin palveluihin. Nykytilan analyysillä pyritään kartoittamaan tarkemmin ne ongelmakohdat, jotka tulee huomioida muutoksista päätettäessä. Muutosten suuruusluokka tulee olemaan ennakoarvioinnissa iso, joten huolellinen pohjatyö on tarpeen. Muutokset tulevat vaikuttamaan myös muihin kuin matkustusorganisaation toimintatapoihin.

## 2.5 Liikematkustuksen tulevaisuus yleisellä tasolla

Liikematkailu on työntekoon liittyvää matkustusta. Matkustaja edustaa yritystä ja hoitaa ja luo yrityksensä asiakassuhteita, oppii tai opiskelee omaan alaansa tai työhönsä liittyviä asioita. Matkan maksaa yleensä matkustajan työnantaja. (Verhelä, 2000, 10.)

Liikematkustuksen yleiset trendit vaikuttavat paljon siihen millaisia palveluita ja työkaluja yrityksille on tarjolla. Liikematkustus muuttuu tällä hetkellä niin kovaa vauhtia, että tutkittu tieto ja trendit vanhenevat todella nopeasti. Siksi tähänkin tutkimukseen on koottu paljon taustatietoa niin organisaation omasta toiminnasta ja luvuista kuin liikematkustuksen kentällä tällä hetkellä meneillään olevista muutoksista.

Tärkeä ja merkittävä muutos on jo useamman vuoden ollut matkustuspalveluiden suuntaaminen loppukäyttäjille. Aikaisemmin palveluntuottajat suunnittelivat palvelunsa ja järjestelmänsä organisaation päättäjille ja mahdollisuuksille valvoa toimintaa. Palveluissa korostui kontrollielementti ja ne oli usein rakennettu taloushallinnon tarpeista. Tänä päivänä asetelma on kääntymässä aivan toisinpäin.

London School of Economics yliopistossa on tutkittu tätä asiaa juuri matkustuksen kuluttajan kannalta. Mobiililaitteet, järjestelmistä saatavat suuret tietomäärät, niin sanottu big data, sosiaalinen media ja siellä tiedon jakaminen ovat johtaneet siihen, että matkusta-

jien odotukset näyttävät suuntaa koko matkustuslalle ja ovat johtaneet nopeisiin muutoksiin. Myös riskit kuten terrorismi ja luonnon mullistukset vaikuttavat yhä enemmän matkustukseen (London School of Economics, 2016.)

Liikematkustamisen suuret muutokset trendit nousevat vapaa-ajan matkustamisen puolelta. Jakamistalouden palvelut, kuten Airbnb ja Uber, yleistyvät myös yritysten käytössä (Helsingin seudun kauppakamari, 2016). Vapaa-ajan ja työajan sekoittuminen näkyy myös matkustuksessa. Työmatkaan pyritään yhä useammin yhdistämään vapaa-ajan matka. Matkatoimisto CWT:n laajan tutkimuksen mukaan, jopa 20 % yhdistää työ ja lomamatkan ja määrät ovat yhä kasvussa (CWT, 2016).

Järjestelmien ja palveluiden tuottamisessa halutaan tarjota palveluita door-to-door tai end-to-end-nimikkeillä. Nämä tarkoittavat sitä, että kaikki yhteen matkaan ja matkanhallintaprosessiin liittyvät palvelut saadaan yhdestä paikasta. Maailmanlaajuisesti suurimmat liikematkahallinnan toimijat myyvät jo palveluita, joihin sisältyy sekä matkojen varaaminen että matkalaskujen tekeminen.

Prosessisäästöt ovat selkeästi nousseet tärkeään rooliin, koska suorista matkustuskuiluista säästäminen on yrityksille yhä vaikeampaa. Lentolippujen keskihinnat ovat kilpailutilanteessa laskeneet. Älykkäät prosessit ja parempi käyttäjäkokemus säästävät aikaa ja vähentävät virheitä ja väärinkäytöksiä. Prosessit pyritään viemään yhä lähemmäksi kirjanpitoa esimerkiksi automaatti täsmäytyksillä (The institute of Travel Management, 2016.)

Tärkein yksittäinen asia suomalaisessa liikematkustuksessa on itsevarausteknologian uusiutuminen. Suomessa matkatoimistot ovat tähän mennessä tarjonneet suomalaisille organisaatioille itsevarausjärjestelmäksi yli 80 prosenttisesti Amadeuksen e-Travel Managementtiä. Tämä järjestelmä vaihtuu lähitulevaisuudessa. Uusi itsevarausjärjestelmä on haaste ja mahdollinen kulu myös matkatoimistoille ja voi olla sitä uusien tarvittavien integraatioiden myötä myös yrityksille. Tämän uudistuksen aikataulut on tärkeä tietää tehtäessä päätöksiä yhteistyökumppaneista ja kaikista aikatauluista. Muutos on niin iso, että sitä ei voi vielä lävitse yhtä aikaa muiden muutosten kanssa.

### 3 Tutkimusasetelma

#### 3.1 Työn tehtävä ja tavoitteet

Tämän työn tehtävänä on tehdä kattava analyysi Aalto-yliopiston nykyisestä matkustusprosessista. Matkustusprosessi on organisaatiossa kyllä määritelty, mutta tavoitteena on analysoida miten hyvin se vastaa todellisuutta ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit prosessissa. Loppukäyttäjien kokemukset ja tarpeet on syytä tietää ennen kuin kehittämistyötä voidaan jatkaa. Organisaation koko kehitysprosessissa tämän opinnäytetyön osuus rajoittuu nykytilan kuvaukseen.

Nykytilan analyysissa kerätään tosiasioita ja näkemyksiä liiketoimintaprosessien rakenteesta, toiminnasta ja suorituskyvystä. Kerätty tieto pitää esittää helposti ymmärrettävässä muodossa, jotta se pystytään yhdessä tehokkaasti käsittelemään (Savolainen & Saaren-Seppälä & Savolainen, 1997,14). Tämän analyysin lopputulokset esitetään yliopiston johdolle tehtäessä päätöksiä kehitysprosessin jatkosta.

Tavoitteena on saada selville millaisella prosessilla ja organisaation mitoituksella organisaatio voi tehokkaimmin järjestää liikematkustuksen hallinnan. Prosessiin liittyy paljon sidosryhmiä, omistajia ja koko yliopiston strategisia tavoitteita. Tärkeimpiä tekijöitä ovat suorat ja välilliset kulut, matkustusturvallisuus, prosessiin sitoutunut aika, digitalisaatio, sekä organisaation rakenne ja sitä kautta palvelun tarpeet. Lainsäädäntöä ja muita reunaehtoja ei voi prosessin määrittelyssä unohtaa.

Prosessin näkökulmasta mietitään kokonaisuutta. Tavoitteena on saada laaja ja kokonaisvaltainen kuva organisaation nykytilasta ja peilata sitä muihin toimijoihin ja teknologiseen kehitykseen. Haastatteluilla kartoitetaan loppukäyttäjien kokemuksia, piirretään kuva organisaation nykyisestä prosessista ja sen vaiheista. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan ne vaiheet, jotka kuormittavat ja hidastavat kokonaisprosessia. Määrälliseltä puolelta katsotaan prosessin läpimenoaikoja, henkilötyövuosia, luottokorttien käyttöä, prosessin vaiheistusta mahdollisia tarpeettomia vaiheiden osalta sekä teknologian ja mobiilipalveluiden hyödyntämistä.

Kehittämistyö on ajankohtaista, sillä nykyiset prosessit on rakennettu lähes seitsemän vuotta sitten. Yliopiston perustehtävällä tutkimuksella ja opetuksella on tarkoitus synnyttää uusia ideoita, mutta yhtä tärkeää on järjestää yliopiston oman toiminnan prosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja hyödyntää parhaita käytäntöjä.

Aalto-yliopisto on päättänyt kehittää toimintaansa ja kehitystyössä organisaatio oppii huomaamaan kehittämisen kohteita, hankkimaan tehokkaasti tietoa erilaisilla menetelmillä, arvioimaan kriittisesti saatua tietoa, näkemään asioiden välisiä suhteita ja viemään suunnitelmallisesti läpi kehittämishankkeita. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti, 2014, 15.) Haastavassa toimintaympäristössä muutoksissa tarvittavan tiedon tärkeimpiä kriteereitä ovat ajantasaisuus, kokonaisvaltaisuus ja paikkansapitävyys (Stenvall & Virtanen 2007, 113). Kehittämistyössä tarvitaan täsmätietoa, jotta löydetään olennainen yrityksen tarpeita palveleva tieto (Ojasalo ym. 2014, 13).

Osaamisen parantaminen on yksi tärkeä syy tälle tutkimukselle. Suurimmalla osalla yrityksistä toiminta on ihmisen varassa ja ihmisen osaaminen vaikuttaa suoraan tehokkuuteen. Yritys, jonka henkilöstö on osaavampaa kuin kilpailijalla menestyy paremmin. (Viitala 2013, 8). Tänä päivänä muutokset ovat arkipäivää ja henkilöstöä ja sen oppimista täytyy koko ajan kehittää, jos haluaa menestyä. Osaavat ja oppimishaluiset ihmiset ovat tämän päivän ja tulevaisuuden tuloksetekijöitä (Hyppänen 2013, 135).

Oman tutkimustyöni pääkohdat ja tavoitteet löysin parhaiten tiivistettynä Mikko Erman diplomityöstä. Hänen mukaansa muutosprojektin lähtökohtana toimii organisaatiossa vallitseva tilanne ja historia. Nykytilanteen analyysillä selvitetään nykyisten liiketoimintaprosessien ongelmakohdat ja kartoitetaan muutostarvetta. Muutosprojektia ei haluta viedä läpi vain ylimmän johdon määräyksellä, vaan muutosvastarinnan estämiseksi halutaan nykytilanteen analyysissä käyttää mahdollisimman paljon myös organisaation henkilökuntaa. Tällä saadaan eliminoidua muutosvastarintaa sekä hyödynnetään organisaatiossa olevaa tietoa tehokkaasti. Prosessin tuntevat yleensä parhaiten ne henkilöt, jotka työskentelevät sen parissa vakituisesti. Tätä tietoa ja näkemystä yrityksen prosesseista tulisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi nykytilanteen analysoinnissa ja uusien prosessien suunnittelussa. Nykytilanteen analyysissä käytetään myös objektiivista numerotietoa, jottei analyysi ole liikaa subjektiivisten kokemusten varassa. (Erma, 2006, 48.)

## 3.2 Tutkimuskysymykset

Työn ensisijaisena tavoitteena on muodostaa tilannekuva nykyisestä matkustusprosessista. Näkökulmia on kaksi. Organisaatio haluaa selvittää, mitkä ovat nykyisen prosessin ongelmakohdat ja todellisuus palveluiden järjestämisen ja mitoittamisen kannalta sekä kuinka tehokas ja tasapuolinen prosessi on. Toinen ulottuvuus on halu palvella ja vastata matkustajien tarpeisiin mahdollisimman hyvin.

Organisaation kannalta katsottuna tutkimusongelmana on selvittää seuraavat asiat: Millainen prosessi on eri lähteistä katsottuna? Kuinka kauan eri vaiheet vievät aikaa ja resursseja? Matkustajien näkökulmasta haluttiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten käyttäjät kokevat nykyisen prosessin? Mitkä ovat matkustajien tarpeet ja suurimmat ongelmat matkanvarausprosessissa? Toissijaisena tavoitteena tutkimuksella oli kerätä tietoa ja mahdollisia parhaita käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää jatkossa.

## 3.3 Rajaukset ja aikaisemmat tutkimukset

### 3.3.1 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä prosessi alkaa matkan suunnittelusta ja päättyy matkalaskun hyväksymiseen. Tässä työssä ei arvioida matkustamisprosessiin tehtyjä ohjeita ja matkustussääntöjä. Ne ajatellaan olevan osa hallinnollista osuutta, jota ei arvioida prosessissa. Matkalaskun käsittelyä taloudessa ei tarkemmin käsitellä, muuta kuin ajankulumisen ja valmiiden raporttien osalta. Organisaation kehitysprosessi ulottuu myös kyllä matkalaskun arkistointiin ja raportointiin asti.

Matkustusprosessiin liittyy myös turvallisuus ja organisaation huolenpitovastuu työntekijöistään. Tämä tarkoittaa matkustajien paikantamista ja avustamista kriisitilanteissa. Aalto-yliopistossa turvallisuudesta myös matkojen osalta vastaa turvallisuuspäällikkö. Tässä työssä ei käsitellä matkoihin liittyviä turvallisuusasioita.

Haastattelut tutkimuksen osalta rajaavat koskemaan loppukäyttäjiä eli matkustajia ja matkasihteereitä. Haastattelin matkustuksen sidosryhmistä myös talouspäälliköitä, turvallisuuspäällikköä ja henkilöstöjohtoa. Heidän antamat tietonsa käsitellään tutkimuksessa prosessin omistajien näkökulmasta taustatietona.

Suomen liikematkayhdistyksen toiminnanjohtaja Sari Viljanmaa toteaa, että nykyisin suurin säästö ei synny lentolippujen mahdollisesta hinnanerosta tai tinkimällä matkatoimiston palvelumaksusta, vaan prosessikustannuksista (Businessopas, 2016). Tästä ja organisaation matkustuksen luonteesta johtuen tässä työssäni kuluilla tarkoitan ennen kaikkia välillisiä kuluja. Suorissa kuluissa Aalto-yliopiston säästämahdollisuudet ovat pienemmät kuin prosessikuluissa.

### 3.3.2 Aikaisemmat tutkimukset

Liikematkustuksen eri osa-alueita on kyllä tutkittu, mutta kokonaisprosessia tutkittu vain vähän. Samasta aiheesta en löytänyt mitään tutkimuksia. Haluaisin, että tutkimuksella voisi tuoda uutuus ja vertailua-arvoa muiden organisaatioiden ja yritysten liikematkaprozessien hallinnointiin. Tiedossa ei myöskään ole, että ainakaan julkisella puolella millään lailla hyödynnettäisiin matkalaskujärjestelmistä saatavaa dataa arvioitaessa prosessin tehokkuutta, läpimenoaikoja ja henkilöstömäärien mitoitusta. Tämän tiedon vahvistavat organisaation käyttämät palveluntuottajat.

Liikematkustuksesta tehdyt tutkimukset keskittyvät usein yhteen ainoaan osatekijään, esim. itsevarausjärjestelmään, matkalaskujärjestelmään, matkustussäännön vaikutuksiin jne. Näistä tutkimuksista oli löydettävissä vain yksittäisiä hyödyllisiä asioita prosessin kannalta. Matkustuksen muuttuessa tieto vanhenee nopeasti, kun arvioidaan kokonaisuuksia.

Löysin yhden samaa aihetta sivuavan opinnäytetyön. Ari Hartikainen kuvaa opinnäytetyössään Puolustusvoimien matkalaskuprosessia (Hartikainen, 2015). Työssä keskitytään matkalaskuprosessin hitauden ratkaisemiseen, mikä ei ole Aallossa ongelma. Tässä työssä pyritään prosessin kokonaisvaltaiseen nykytilankartoitukseen sekä keräämään prosessin osa-alueista ylätasoon kuva uuden luomista varten.

### 3.4 Mittarit onnistumiselle

Työn tavoite toteutuu, kun analyysi on valmis. Analyysin jälkeen voidaan siirtyä kehitystyössä seuraavaan vaiheeseen. Analyysin pitää olla riittävän laadukas, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Työn tuloksia mitataan useassa kohdassa työn tekemisen

jälkeen. Tulosten pitää olla niin uskottavia, että niiden pohjalta voidaan perustella muutoksen tarve ja antaa arvio ratkaisuiden aikatauluttamisesta.

Määrälliset tulokset pitää olla laskettuna oikealla tarkkuudella, jotta ne ovat uskottavia ja voidaan esittää perusteluina koko yliopiston henkilökunnalle. Luottamukselliset ja henkilökohtaiset tiedot pitää pystyä esittämään ilman henkilöitymistä ja osana prosessia.

### 3.5 Ennakoidut tulokset ja riskit

Tuloksien perusteella pitää pystyä esittämään Aalto-yliopiston tämän hetkinen, todennukainen matkustusprosessi. Prosessikuvaan yhdistetään tietoa määrästä sekä tunnistetaan prosessin ongelmakohdat organisaation ja matkustajien osalta. Tutkimuksen jälkeen osataan tunnistaa vaiheet, joita täytyy parantaa sekä miten teknologisilla ratkaisuilla voidaan tukea ja helpottaa prosessia. Tulosten perusteella arvioidaan myös koko organisaation muutosvalmiutta.

Riskejä nykytilan analyysin valmistumiselle ei sinänsä ole, mutta kehitysprosessin eteenpäin menolle kyllä. Jos nykytilan kuvaus ei anna riittäviä perusteita muutoksille, koko kehitysprojekti voi pysähtyä. Lisäksi riskinä on tulosten yleistettävyyys. Organisaatio on iso ja nykyinen prosessi toteutetaan pitkälti koulukohtaisesti. Tämän riskin pienentämiseksi analyysissä käytetään myös määrällisiä tuloksia ja valitaan haastateltavat eri osista organisaatiota. Yleisenä riskinä on myös isojen muutoksien läpivienti kriittisessä akateemisessa organisaatiokulttuurissa.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa (case study) tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa, palvelu tai tuote. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta käytetään usein liiketaloustieteissä kehittämishankkeissa. Tuloksia ei ole tarkoitus yleistää tilastollisesti vaan hankkia uutta tietoa, jonka perusteella

yrittäjien toimintaa voidaan ymmärtää ja kehittää. Aihetta tutkitaan empiirisesti nykyajassa ja ilmiön todellisessa ympäristössä (Ojasalo ym. 2014, 52.) Eskola ja Suoranta tarkentavat, että laadullisessa tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan kuvata yksittäistä tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa teoreettinen tulkinta käsiteltävästä ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 1998, 61).

Tämä tutkimusmenetelmä valikoitui heti alussa, koska olin uusi organisaatiossa ja tarvitsin syvällistä tietoa nykytilasta. Tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää erilaisia tietolähteitä ja tämä oli myös tärkeä valintaperuste. Tämän tutkimuksen tekemiseen sopi hyvin matkustusprosessin kartoittaminen haastatteluin, havainnoin ja dokumentteja tutkien.

Järjestelmistä saatava määrällinen tieto nousi myös nopeasti tärkeään osaan. Matkustuksen kuluihin vaikuttaa paljon mistä ja miten matkavaraukset tehdään sekä kuinka kauan yksittäinen prosessi vie aikaa kaikilta siihen liittyviltä sidosryhmiltä. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi myös kvantitatiivinen lähestymiskulma tarvittiin.

## 4.2 Tiedonhakumenetelmät

Tiedonhakumenetelminä tutkimuksessa käytettiin ensin organisaation omia dokumentteja ja sisäisiä ohjeistuksia. Ohjeistukseen ja organisaatioon tutustumisen jälkeen tarkensin tietoja prosessin eri omistajilta. Vertailun vuoksi ja benchmarking-tiedon saamiseksi haastateltiin saman kokoisia ja samalla matkustusrakenteella toimivia organisaatioita. Teemahaastattelut tehtiin tämän jälkeen, kun yleiskuva organisaatiosta oli selvitetty. Viimeisenä koottiin raportteja eri lähteistä. Tutkimusaineiston muodostivat matkatoimiston, matkalaskujärjestelmän sekä luottokorttiprosessin raportit.

## 4.3 Teemahaastattelut

Tutkimushaastattelulla haetaan kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tämän tutkimuksen haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu keskittyy tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa käsitellään. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 47–48.) Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen tark-

kaan mietitty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia (Eskola & Suoranta, 1998, 87). Teemahaastattelun avulla saadaan yleensä runsas aineisto (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 135).

Tutkimuksessa haastatteluita käytetään, kun ei tunneta aiheita entuudestaan hyvin ja halutaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelu oli siis luonnollinen valinta tässä tutkimuksessa, kun tavoitteena oli saada yksityiskohtaista tietoa. Lähtökohdana on todellisen tilanteen kuvaaminen. Laadullisessa haastattelu menetelmässä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Haastattelut ovat aina vuorovaikutusta, jolloin luottamuksellisuus on tärkeää. Haastattelijan tulee aina kerrottava haastateltavalle haastatteluiden ja kehittämistyön tarkoitus. Myös anonymiteetin suojaus on tärkeää (Eskola & Suoranta, 1998, 57). Tässä tutkimuksessa vastaajille kerrottiin luottamuksellisuudesta sekä tuloksissa heidät nimettiin matkustaja 1, matkustaja 2, sihteeri 1 jne. Haastattelijan tulee lisäksi valmistautua huolellisesti haastatteluihin esimerkiksi pukeutumisella sekä omalla kielenkäytöllään. (Ojasalo ym. 2014, 107-108.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on tärkeä. Tutkijalla on enemmän vapautta, mutta myös haasteita tehdessään päätelmiä. (Eskola & Suoranta, 1998, 20).

Taustoitustyötä tehtiin paljon ennen haastatteluita, kun tutustuttiin organisaation ohjeistukseen ja dokumentaatioon. Onnistunut kehittämistyö huomioi esiolettamukset ja lähtökohdat. Huolella tehty tiedonhankinta takaa yleensä paremman lopputuloksen (Ojasalo ym. 2014, 28.)

Haastattelu aidossa toimintaympäristössä antaa usein todellisemman kuvan haastateltavan ajatuksista kuin irrallaan asiayhteyksistä tehty haastattelu. Haastattelut kannattaa yleensä äänittää, jolloin haastattelija pystyy paremmin havainnoimaan haastateltavaa. Uudelleen kuuntelemalla pystyy palauttamaan mieleen uusia näkökulmia ja puheen sävyjä. Totuus haastatteluissa paljastuu usein ”rivien välistä”. Haastattelun nauhoitukseen tarvitaan aina lupa. (Ojasalo ym. 107). Haastattelun pitää myös aina olla vapaaehtoinen. (Eskola & Suoranta, 1998, 93). Havainnoinnista ei tarvitse etukäteen kertoa tutkittaville. (Eskola & Suoranta, 1998,100).

Sisältö oli tässä tutkimuksissa eniten tutkimuksen kohteena ja käytetyillä sanoilla oli vähemmän merkitystä. Haastattelut tulee kuitenkin litteroida eli kirjoittaa auki. Jos vastausten sisällöllä on suuri merkitys, on tarkempi auki kirjoittaminen tarpeen. (Ojasalo ym.

2014, 107.) Aineiston käyttötarkoituksesta ja litterointitekniikasta riippuu havaintoaineiston rikkaus ja moniulotteisuus. Saturaatio eli kyllästymispiste haastatteluissa saavutetaan, kun haastattelut eivät tuota enää kehittämistehtävän kannalta uutta aineistoa (Ojasalo ym. 2014, 111).

#### 4.4 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteeksi haastattelujen osalta valittiin matkustusprosessin loppukäyttäjät eli matkustajat ja matkasihteerit. Matkustajat ovat prosessissa osallisena joko itsenäisesti toimimalla tai sihteerien palvelun kautta. Matkasihteerit osallistuvat prosessiin tekemällä varauksia ja matkalaskuja matkustajan pyynnöstä. Tutkimuksen kohde oli helppo valita, koska kehittämisprojektin muutokset tulisivat koskemaan eniten juuri tätä joukkoa.

Haastateltavien valinnassa haluttiin löytää erilaisia loppukäyttäjä profiileita. Sihteerit ja matkustajat valittiin tietoisesti kuudesta eri kouluista. Lisäksi vaikka en tässä työssäni varsinaisesti analysoi talouspäälliköiden haastatteluita, heidän valintaan kiinnitettiin myös huomiota välttämällä päällekkäisyyttä varsinaisiin haastateltaviin. Yhdestäkään koulusta ei valittu kolmea osallistujaa eri tason haastatteluihin. Jos valittiin matkustaja, niin haastattelin lisäksi talouspäällikön jne. Haastateltavaksi kysyttiin matkatiimin vetäjien kautta vapaaehtoisia, mutta sitä kautta löydettiin oikeastaan vain yksi vapaaehtoinen. Muut matkustajat valittiin katsomalla varausten määrää ja ketkä varaavat matkansa itsepalveluna tai käyttivät matkatoimistoa. Sihteerien osalta katsottiin myös varaako sihteeri itsevarausjärjestelmästä vai ottaako yhteyttä matkatoimistoon puhelimitse tai sähköpostilla. Haastateltaviksi valikoituihin henkilöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja sovitettiin haastattelujen ajankohta. Kaikki ennalta ajatellut henkilöt suostuivat haastateltaviksi.

#### 4.3 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jossa tutkitaan miten toisen organisaatiot toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa etsitään verrokki organisaatioiden menestyksen syitä ja otetaan käyttöön parhaita jo olemassa olevia käytäntöjä. Benchmarking tietoa ei yleensä suoraan kopioida omaan organisaatioon, vaan pyritään soveltamaan omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Tärkeää on huomata, että vertaamalla yksittäisiä osia

toisiinsa saa vain vähäisiä tuloksia aikaan. Aina on muistettava tutkia koko prosessi (Niva & Tuominen, 2005, 14.)

Benchmarkingia tehtiin monella tasolla ja useasta lähteestä. Tärkein selvitettävä asia oli vertailla malleja, miten muut ovat palvelunsa järjestäneet. Mitä asioita ja miksi on keski-tetty ja kuinka hyvin niissä on onnistuttu. Benchmarking tiedot koottiin taulukkoon. Taulukkoon poimittiin prosessin kokonaisuuksien ymmärtämisen kannalta tärkeimmät mittarit.

#### 4.4 Analyysimenetelmät

##### 4.4.1 Laadullinen analyysi

Analyysilla halutaan saada aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa. Analyysivaiheessa aineisto tiivistetään niin, että informaatioarvo kasvaa. Näin aineistosta saadaan selkeää ja mielekäs. (Eskola, Suoranta, 1998, 138.) Analysoinnissa saatu ja auki litteroitu aineisto käsitellään ja luokitellaan teema-alueittain, ja siitä pyritään löytämään yhteydet valittuun teoriaan. Teemoittelussa esiin nousevat ne asiat, jotka vastauksissa ovat haastateltaville yhteisiä. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Aineistosta tehtyjä havaintoja pyritään pelkistämään siihen teoreettiseen viitekehykseen, joka on tutkimuksen lähtökohtana (Alasuutari, 2011, 40). Jotta havainnot voidaan erottaa tuloksista, täytyy tutkijan käyttää selkeää tutkimusmetodia. Metodilla tarkoitetaan niitä käytäntöjä ja operaatioita, joiden avulla tutkija tekee havaintoja, sekä niihin liittyviä sääntöjä. (Alasuutari, 2011, 82.)

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa toimivatko ihmiset niin kuin sanovat. Tässä tutkimuksessa havainnointi oli vapaata ja luonnolliseen toimintaan perustuvaa (Hirsjärvi ym. 2013, 212–214.) Haastatteluiden vaikuttavuuden arviointi tehtiin välittömästi haastattelun jälkeen. Olin etukäteen määritellyt mitä asioita havainnoisin ja kirjasin vaikutelmat heti taulukkoon. Asiasisällöllä oli vaikutusta, mutta myös haastateltavan käyttäytymiseen ja luontevuuteen kiinnitin huomiota. Tarkastelin sitä, tiesivätkö he mistä puhuivat vai oliko käsitys työtehtävistä vain työn suorittamista.

#### 4.4.2 Määrällinen analyysi

Kvantitatiivista ainestoa tarkasteltiin useasta lähteestä. Tärkeimmät lähteet olivat matkatoimiston tuottama raportointi ja matkalaskujärjestelmästä saatavat raportit. Lisäksi aineistona käytettiin maksuaikakortin käytöstä saatuja tietoja sekä Aallon omia tietovarastoja ja organisaatorakenteita. Dokumenttianalyysia varten tietoja luokiteltiin organisaatorakenteiden, käytettyjen palvelukanavien ja prosessiin kuluneen ajan mukaisesti. Analysointia varten kaikki tiedot siirrettiin rivitietona Excel-tiedostoon, jossa tietoja yhdistettiin käyttämällä tunnisteina esim. henkilönumeroa, koulun tai organisaation tunnusta riippuen tarkastelutasosta.

Kokonaiskuvan saamiseksi läpikäytiin myös HR-tietoja ihmisten työnkuviista, vaikka tätä käytiin läpi osin myös haastatteluissa. Lisäksi tasapuolisuuden tarkastelua tehtiin myös otoksena matkalaskujen perusteella. Tulosten analysoinnissa tuloksia peilattiin valittuun teorialmalliin. Analyysissä pyritään arvioimaan mitä tehdään kysymyksen lisäksi, miten tehdään ajatusta.

Käytettäessä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimuksesta saatetaan saada eri tulokset. Yleensä kvalitatiivista tulosta on pidetty luotettavampana. Tutkijan tulee suhtautua kriittisesti, jos tulokset eroavat toisistaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 31.) Lähdekritiikissä tulee miettiä kuinka luotettavia ovat annetut tosiasiatiedot (Alasuutari, 2011, 95).

#### 4.5 Tutkimukset valideetti ja reliabiliteetti

Tutkimusten tuloksien pätevyyttä ja luotettavuutta tulee aina arvioida. Arviointiin voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja arviointimenetelmiä. Tulosten reliabiliteetti, luotettavuus kertoo kuinka hyvin tulokset ovat toistettavissa eli ne eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa kertomus tutkimuksen toteuttamisesta, kuten olosuhteista, ajasta ja paikasta. Myös luokittelun periaatteet ja perustelut on kerrottava. Toinen arvioitava ominaisuus on pätevyys eli validius. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa kykyä mitata niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. Triangulaation käyttö on yksi tapa varmistaa luotettavuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2007, 226–228.) Triangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkittavaa ilmiötä katsotaan useista eri näkökulmista ja käytetään erilaisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmä tukee nykytilan syvällistä kartoitusta. Tutkimusongelma ja kysymykset on valittu niin, että tutkittavaa ilmiötä pystytään mittaamaan. Käytetyt teoriat ja tutkimusmenetelmät perustellaan todellisen tilanteen mukaisesti. Tutkimuksen objektiivisuutta toimeksiantajan kannalta lisää oma asemani uutena työntekijänä. Haastatteluissa oli helpompi säilyttää ulkopuolisuuden näkökulma, koska kaikki talon tavat ja ihmiset eivät ole vielä tuttuja.

Realibilibiteettiä vahvistaa tehtyjen vaiheiden kuvaus kohdassa tutkimuksen toteutus. Aineistosta otetut esimerkit ja haastattelut on liitetty mukaan tutkimukseen. Kokonaisanalyysin luotettavuutta lisää triangulaatio. Tutkimuksessa on käytetty saman asian todentamiseen sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Haastatteluissa alkoi nousta esiin samoja asioita kokonaisprosessin kannalta eli saturaatio oli todennettavissa. Taustalla suoritettujen talouspäälliköiden haastatteluissa tämä nousi kaikkein selvimmällä tavalla esille. Tämä kertoo mielestä siitä, että heidän roolinsa ovat yliopistotasoisesti selkeämmät kuin esimerkiksi matkasihteereiden.

## **5 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu**

Tässä luvussa keskitytään liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun (BPR). Ensiksi esitellään liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun ja prosessin käsitteet. Organisaatioilla on tänä päivänä jatkuva muutoksen paine uudistaa prosessejaan. Luvussa käydään läpi syyt, jotka ajavat yrityksiä tänä päivänä prosessien uudistamiseen sekä muutosprosessin vaiheistamista. Seuraavaksi kerrotaan liiketoimintaprosessein uudelleensuunnittelun pääperiaatteista sekä hyödyistä ja tuloksista organisaation toimintaan. Viimeisessä alaluvussa esitellään BPR-projektien kriittisiä menestystekijöitä. Työni johdopäätöksissä tulen pohtimaan, miten nämä liiketoimintaprosessin uudelleen suunnittelun periaatteet näkyvät tuloksissani.

### **5.1 Miksi liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu?**

Tein valtavasti työtä etsiessäni, sitä teorianäkökulmaa, joka parhaiten vastaisi sitä mitä olemme organisaatioissa tekemässä. Ensin tutkin prosessinjohtamista ja kehittämistä ja sieltä löytyi ajatuksia, mutta ei sillä täsmällisyydellä mitä hain. Luin myös useamman kirjan Lean-ajattelusta, josta jälleen löysin paljon ajatuksia jotka sopivat siihen mitä olin tekemässä. Leanin kautta löysin liiketoimintaprosessin kehittämisen ja sieltä erityisesti

Business Process Reengineering (BPR). Sen määritelmä oli lähimpänä sitä mitä olemme organisaatiossa tekemässä. Lean on enemmän kulttuuri ja koko organisaation tapa toimia, me olemme tekemässä yhdellä kertaa ainutkertaista muutosta, jossa muutokset ovat isoja. Monesti BPR kuitenkin mielletään Leanin yhdeksi osa-alueeksi, joten aina tarvittaessa lainaan tässä myös Lean-ajattelun periaatteita. Ajatus siitä, että prosessia muokataan loppukäyttäjän tarpeista, on hyvin lähellä Lean-ajattelua. Kokonaisprosessissa on toki mukana myös perinteisenpää resurssitehokkuutta. Lean on toimintastrategia, joka korostaa enemmän virtaus kuin resurssitehokkuutta (Modig & Åhlström, 2013, 117).

Organisaation kannalta oli myös huomioitavaa, että BPR:n periaatteet ja tavoitteet sopivat hyvin yhteen luvussa 2.2. esitettyihin Aalto-yliopiston matkustusprosessin tavoitteisiin. Tavoitteissa näkyy teknologian hyödyntäminen ja mahdollisimman sujuvan prosessin tarjoaminen loppukäyttäjille.

## 5.2 Mitä on liiketoimintaprossien uudelleen suunnittelu?

Business Process Reengineering, BPR tarkoittaa suomennettuna liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelua (Martola & Santala, 1997,9). Ideologian alkuperä perustuu Michael Hammerin ja James Champyn julkaisuun ja kirjaan 1990-luvulla. He määrittelevät BPR:n perustavaa laatua olevaksi liiketoimintaprosessin uudelleen suunnitteluksi. Muutoksen tulee olla radikaali ja muuttaa dramaattisesti prosessin suorituskykyä, kuten kuluja, laatua, palvelua ja nopeutta. (Hammer & Champy, 1993, 16.)

Myös Davenport ja Short kehittivät BPR ajattelua saman aikaisesti. Heidän mukaansa BPR on enemmän työkulkujen ja prosessien analysointia ja suunnittelua organisaation sisällä sekä organisaatioiden välillä. (Davenport & Short, 1990, 11.) Dynaamisuudesta he olivat samaa mieltä (Davenport & Short, 1990, 25). Näiden alkuperäisten lisäksi määritelmiä on tehty vuosien aikana paljon. Yhteisenä tekijä nousevat esiin tietotekniikan rooli sekä organisaatiotason muutokset.

Muutosten pitää liittyä organisaation toimintatapoihin. Perinpohjaisuudella viitataan perustavaa laatua olevaan kyseenalaistamiseen ilman ennakkoluuloja. Radikaalisuudella

haetaan uuden luomista ja katsotaan olemassa olevaa toimintamallia ennakkoluulottomasti. Dramaattisuus kertoo muutoksen suuruusluokasta. Muutos on kertaluokaltaan merkittävä. (Martola & Santala, 1997, 27.)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelulle on tyypillistä, että se kohdistuu samanaikaisesti organisaation eri osa-alueisiin eli kulttuuriin, toimintoketjuihin, tietotekniikkaan, henkilöresursseihin, rakenteisiin sekä johtamiseen. Vaikka on tärkeää yhdistää työtehtävät ja niihin sopivat henkilöstöresurssit, on päähuomio kuitenkin syytä keskittää asiakkaaseen ja heille tuotettavaan palveluun. BPR-ajattelussa yhdistetään asenteiltaan ja taidoiltaan oikean tyyppiset henkilöstöresurssit ja työtehtävät. Projektit toteutetaan yleensä ylhäältä alaspäin johdettuna organisaation toimintana. Henkilöstö on kuitenkin avainroolissa sekä muutosten suunnittelussa, että muutoksen toteuttamisessa. (Martola & Santala, 1997, 33–35.)

Kuten tässäkin kehitysprojektissa, ylimmällä johdolla on liike-elämässä tärkeä rooli muutoksen alullepanijana ja ambitiotason määrittelijänä. Lähtökohtana muutokselle on puhdas pöytä ja olemassa olevien rakenteiden ja toimintojen kyseenalaistaminen. Tällöin on oltava kykyä ja uskallusta kyseenalaistaa olemassa olevat rakenteet ja ajattelumallit. (Hannus, 1994, 100–101.)

Vaikka BPR-opit ovat tulleet jo aikuisikään, niin teorian kaksi keskeistä näkökulmaa ovat hyvin aikaa kestäviä. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja tietotekniikan voimakas hyödyntäminen ovat edelleen tärkeitä liiketoiminnan kulmakiviä. Asiakasnäkökulman mukaan liiketoimintaprosessien uudistaminen lähtee siten liikkeelle, että ensiksi selvitetään asiakkaiden tarpeet ja sitten suunnitellaan omat liiketoimintaprosessit siten, että niiden lopputuloksena asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Ilman tietotekniikka eivät mitkään merkittävät yritykset tule toimeen.

### 5.3 Liiketoimintaprosessi ja muutostarve

Monet asiat kuvataan nykyisin prosessina, on sitten kyse liiketaloudesta tai arkielämästä. Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja toimintojen toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla toiminnot toteutetaan. Kyseessä on loogista toisiinsa vuoron perään liittyvistä toiminnoista, joihin syöttämällä resursseja saadaan aikaan tuo-

tos. (Laamanen, 2005, 19) Tässä tutkimuksessa kohteena on matkustusprosessi kokonaisuudessaan, ei sen yksittäiset osatekijät, joten prosessin määritelmä lähtötilanteen osalta täyttyy.

Prosessin määritelmästä on hyvä vielä muistaa, että prosessit eivät ole sidoksissa organisaatorajoihin tai organisaatorakenteisiin. Prosessien suorituskykyä pitää aina arvioida asiakkaan näkökulmasta (Hannus, 1994, 41). Aalto-yliopisto kostuu kuudesta koulusta ja nykyisessä prosessissa on sekä rajat ylittävää, että koulukohtaista organisaatiota toimijoina. Näin ollen liiketoimintaprosessin voidaan ajatella olevan dynaaminen sarja toimintoja, joille on määritelty tuotokset sekä asiakkaat. (Martola & Santala, 1997, 25.)

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat ennätysnopeasti ja muutos on jatkuvaa. Kaikilla organisaatioilla on tarve kehittää toimintaansa. Muutokset toimintaympäristössä voivat olla niin suuria ja nopeita, että liiketoimintaa joudutaan sekä strategisesti että liiketoiminnan kannalta muuttamaan useamman kerran radikaalisti organisaation elinkaaren aikana. Myös asiakkaat ja kilpailu muuttuvat niin nopeasti, että yrityksen prosessit muuttuvat koko ajan monimutkaisimmiksi ja prosessien hallinta käy hankalammaksi. Yritysten erilaiseen toimintaympäristöön rakennetut prosesseja ei voi korjata, vaan ne pitää kokonaan muuttaa. Ulkoiset tekijät ovat useimmiten syy lähteä muuttamaan prosessia. (Hammer & Champy, 1994, 19–25.)

Muutokset organisaatioissa voivat johtua monista eri tekijöistä. Haasteet toimintaympäristössä ovat hyvin tiivistetty seuraavassa listauksessa:

- toimintaympäristön monimutkaistuminen
- taloudelliset voimavarat
- kilpailun kiristyminen – toiminnan jatkuva kehittämistarve
- ICT:n hyödyntäminen
- kestävä kehitys
- innovatiivisuus, joustavuus, nopeus
- henkilöstön moninaisuus (Kauhanen, 2015.)

Uudelleen suunnittelun onnistuminen vaatii osatekijöitä, joita ilman uudelleensuunnittelun toteutus ei onnistu. Kriittisin uudelleensuunnittelun edellytys on korkeimman johdon sitoutuminen projektiin. Johdolla on ymmärrys yrityksen kaikista toiminta-alueista, joita esimerkiksi asiakasrajapinnan läheisyydessä työskentelevällä ei asemansa johdosta ole.

Asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä voi olla hyviäkin ideoita, mutta hänellä ei kuitenkaan ole täydellistä kuvaa yrityksen toiminta-alueista, eikä asiakasrajapinnassa työskentelevä pääse helposti jakamaan näkemystään yrityksessä muissa tehtävissä työskentelevien kanssa (Hammer & Champy, 1994, 34–35.)

Muutoksen laajuudella ja syvällisyydellä on myös merkitystä muutoksen onnistumiseen. Onnistumiseen vaikuttaa kuinka kokonaisvaltainen prosessi on ja kuinka paljon sillä on merkitystä eri yksiköiden toimintaan. Syvällisyys kuvaa suhdetta organisaation toimintamalleihin ja ajattelutapaan (Martola & Santala, 1997, 37–38.)

#### 5.4 Uudelleen suunnittelun periaatteet

Lähdettäessä miettimään uudelleen suunnittelun perusominaisuuksia Hammer ja Champy nostavat esiin neljä teemaa, jotka ovat löydettävissä BPR-prosessista. Ensimmäisenä esiin nousee prosessikeskeisyys. Tarkoitus uudelleen suunnittelussa ei ole tehdä pelkästään uudelleen organisointia, vaan keskittyä koko prosessin uudelleenajatteluun, jossa mittarina he käyttävät esimerkiksi prosessin nopeutta. (Hammer & Champy, 1993, 35–37.)

Tässä työssä kokonaisprosessi on tärkeässä asemassa ja sitä tukevat omassa määrittelyssään vielä Hammer ja Champy toteamalla prosessin olevan usein organisaatioille vaikeimmin ymmärrettävä. Liiketoimintaa ajatellaan usein tehtävien, ihmisten ja rakenteiden kautta, ei prosessien. Yksittäisillä työvaiheilla on tärkeä osuus, mutta merkitystä asiakkaalle ei ole, jos kokonaisuus ei toimi. (Hammer & Champy, 1993, 34.)

Edellä oleva katsantokanta on hyvin lähellä myös Lean ajattelua, jossa haetaan virtaus- tehokkuutta ja pyritään vaikuttamaan prosessien läpimenoaikoihin. Uudelleen suunnittelun lopputuloksena haetaan hyvin samoja asioita kuin Leanissa eli turhien työvaiheiden poistamista.

Toinen tärkeä perusajatus on sidoksissa muutoksen suuruuteen. Kuinka kunnianhimoista muutosta lähdetään tavoittelemaan ja kuinka muutos muotoutuu matkalla. Laatujohtamisella ja jatkuvalla parantamisella haetaan parannusta ja tehostamista olemassa olevaan tilanteeseen. Kun tehdään radikaali muutos kerralla, korvaamalla vanhat prosessit uusilla on muutoksen suuruusluokka usein isompi. Reengineering tavoittelee jo asenteeltaan läpimurtoja (Hammer & Champy, 1993, 31.)

Sääntöjen rikkominen viittaa samalla luovuuteen ja uskallukseen rikkoa vanhoja perinteitä. On uskallettava miettiä, onko esimerkiksi prosessin osat pakko suorittaa siinä järjestyksessä kuin aikaisemmin tehtiin. Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu haakee kokonaan uusia tapoja tehdä asioita. Perusteellinen uudelleen ajattelu kuvaa hyvin tätä vaihetta. (Hammer & Champy, 1993, 70.)

Business Process Reengineeriä on käytetty usein teollisissa prosesseissa ja tietotekniikkaa vaativissa prosesseissa. Vaikka tietotekninen kehitys on ollut viime vuosikymmeninä huimaa, on edelleen mahdollista saada tietotekniikasta ja digitalisaatiosta merkittäviä uusia hyötyjä prosesseihin. Hammer ja Champy näkevätkin tietotekniikan luova käytön mahdollistavan uusia prosessimalleja ja sitä myötä radikaaleja muutoksia (Hammer & Champy, 1993, 43).

Liiketoiminnan uudelleen suunnittelun periaatteiden ajankohtaisuutta kuvaa, että jo vuonna 1995 Nyman ja Silen totesivat, että tietotekniikalla on mahdollista luoda uutta liiketoimintaa ja tärkein hyöty tulee olemaan riippumattomuus ajasta ja paikasta. Liiketoimintaa voidaan toteuttaa milloin ja missä tahansa. (Nyman & Silen, 1995, 134.) Tämä onkin nykypäivänä jo arkipäivää, vaikka yritysten todellisen digitalisaation taso vielä vaihteleekin valtavasti.

Viimeisenä kohtana nousee esiin tiimijattelu. BPR prosessin seurauksena hierarkian tulisi olla entistä matalampaa, johtamismallin muuttua ja tiimejä ja työntekijöitä vastuuteen ottamaan suurempi vastuu omasta työstään (Hammer & Champy, 1993, 61.) Itse lisäksi periaatteisiin Mohapatran tavoin tärkeimpien elementtien listalle vielä organisaation muutokset sekä nykypäivänä tärkeän asiakasnäkökulman. Asiakaspalvelun tulee kehittyä ja kulujen laskea. (Mohapatra, 2013, 33.)

## 5.5 Uudelleen suunnittelun vaiheet

Kaikissa suuremmissa projekteissa on hyvä aikatauluttaa ja vaiheistaa ne asiat joita ollaan tekemässä. Vaiheistamalla pystytään konkreettisesti määrittelemään käytännön toimenpiteitä. Tässä osiossa tarkennetaan mitä uudelleen suunnittelu tarkoittaa käytännössä ja mitä tulee tehdä.

Uudelleen suunnittelusta ovat omia vaiheistuksiaan ja prosessimallejaan tuoneet esille monet kirjoittajat. Mallien peruseriaatteet ovat yhteneväisiä, mutta malleista on löydettävissä merkityksellisiä eroja. Malleja syntyi paljon 1990-luvulla. Davenportin ja Shortin varhainen malli, jossa aloitetaan liiketoiminnan visiosta ja edetään prosessien tunnistamisen ja analysoinnin kautta, IT:n avustamana uuteen malliin ei ole käyttökelpoinen tähän tutkimukseen. (Davenport & Short, 1990, 14.) Mohapatran uudelleen suunnittelun malli vuodelta 2013 voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Jaottelu vastaa pitkälti normaalia projektien elinkaarta. Tässä kehityshankkeessa toteutettava prosessi on lähimpänä kuviossa 3 esitettyä Mohapatran mallia.



Kuvio 3. Uudelleen suunnittelun vaiheet (Mohapatra, 2013, 44).

Aloite projektille on ensimmäinen ja määräävin vaihe. Siinä suunnitellaan mitä ollaan tekemässä ja määritellään projektin hallinta ja säännöt. Johdolla täytyy olla selkeä visio siitä osa-alueesta, johon muutosta ollaan tekemässä. (Mohapatra, 2013, 44.) Myös Martola ja Santala pitävät projektin suunnittelua tärkeänä osana muutoksen johtamista. Liian tarkkaa johtamista he eivät suosittele, uusille ideoille ja prosessin aikaiselle oppimiselle pitää jättää tilaa. (Martola & Santala, 1997, 47.) Tämä ajatus soveltuu hyvin yliopisto maailmaan, jossa päätöksenteko on hitaampaa kuin yksityisellä sektorilla.

Tämä tutkimus kohdistuu varsinaisesti uudelleen suunnittelun toiseen vaiheeseen eli nykytilan analyysiin. Nykyisen prosessi määritellään mittareiden avulla. (Mohapatra, 2013, 44.) Muutosprosessiin osallistuvilla on oltava liiketoiminta osaamista sekä ymmärrystä mistä muutosprosessissa on kyse. Nykytilan kuvaus toimii muutoksen lähtökohtana.

Analysoinnissa on tärkeää huomioida kaikki eri henkilöstöryhmät. Avoimuus ja objektiivisuus lisäävät projektin läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta. Objektiivisuuden edellytys on myös numeerisen tiedon käyttö. Kaikkien osapuolien sitoutuminen alkaa jo analyysivaiheessa. Haastatteleamalla eri sidosryhmiä saadaan arvokasta tietoa suunnittelua varten (Martola & Santala, 1997, 73–74.)

Nykytilan analyysin pohjalta päästää suunnittelemaan muutosta. Uudelleen suunnittelussa huomioidaan työkalut, ihmisten työn- ja tehtävänkuvien sekä työssä vaadittava osaaminen. Vaiheen lopuksi on mahdollista jo pilotoida uutta toimintamallia. (Mohapatra, 2013, 44.) Muutostavoitteita määriteltäessä tulee muistaa mikä on organisaation visio ja kuinka haastavaa muutosta ollaan tekemässä. Tavoitteista johdetaan uudet optimiprosessit ja yksityiskohtainen suunnitelma sekä mittarit. Tietojärjestelmien käyttöönotto on osa muutostoimenpiteitä. (Martola & Santala, 1997, 80–81.) Pilottivaiheessa valmennetaan uusiin työtehtäviin, tehdään ohjeistusta työntekijöille ja uusille järjestelmille sekä testataan tietojärjestelmät (Laamanen, 2007, 275).

Mohapatran neljännessä vaiheessa otetaan jo askeleita kohti uuden prosessin implementointia. Tehdään tarvittavat organisaatio muutokset uutta prosessia silmällä pitäen. (Mohapatra, 2013, 44.) Pilotointivaihe tukee muutoksen toteutusta. Pilotointivaiheen osatehtäviä ovat muun muassa pilotointivaiheen valmennus, työkalujen ja ohjeiden luominen, testaus ja tietojärjestelmän muutosten suunnittelu. Vaiheen aikana rajataan projektia toteuttava yrityksen osa tai osasto, nimetään henkilöt vaiheen ja osaprojektien läpiviemiseen, varataan resurssit ja sovitaan tavoitteista, toteutetaan osaprojekteja, raportoidaan ja seurataan prosessin etenemistä sekä arvioidaan lopputulema. (Laamanen, 2007, 275.)

Muutoksen eri osa-alueita otetaan käyttöön vaiheittain. Tässä vaiheessa tarvitaan koulutusta ja muutosvalmennusta sekä uusien työtehtävien konkretisoimista. Yksi radikaalin muutokset tunnusmerkki on, että saadaan nopeasti jotain näkyvää aikaiseksi. (Martola & Santala, 1997, 89–91.) Nyman ja Silen toteavat saman asian, että kokonaisuuksien hallinnan kannalta on tärkeää toteuttaa organisaatiomuutokset asteittain (Nyman & Silen, 1995, 160).

Viides vaihe on muutosjohtamista. Muutosjohtamista tarvitaan läpi koko muutosprojektin, jotta esteet uuden mallin tieltä väistyvät. (Mohapatra, 2013, 45.) Muutoksen toteuttaminen ei aina ole yksinkertaista. Toteuttamisen aikana voi tulla vielä tarpeita muuttaa

aikatauluja tai tehdä suunnanmuutoksia. Muuttujien määrä ja monimuotoisuus tekevät muutoksen toteuttamisesta haasteellista. (Nyman & Silén, 1995, 53.)

Suuret, syvälliset ja radikaalit muutokset koskettavat usein monia ihmisiä henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisesti muutokset aiheuttavat usein voimakkaita tunteita. Organisaatiossa tämä ilmiö tunnetaan nimellä muutosvastarinta. Organisaation kannalta näitä reaktioita tulisi kyetä ennakoimaan ja hallitsemaan. Muutosvastarintaa voidaan huomioida tiedottamalla avoimesti muutoksesta, osallistamalla henkilöstöä, kouluttamalla, seuraamalla sekä palkitsemisella. Tärkeää on pyrkiä myös vaikuttamaan asenteisiin. (Martola & Santala, 1997, 102–105.)

## 5.6 Uudelleen suunnittelut hyödyt ja tulokset

Uudelleen suunnittelua lähdetään usein tekemään erilaisista lähtökohdista. Aalto-yliopistossa on tunnistettu sekä sisäisiä, että ulkoisia syitä lähteä muuttamaan matkustusprosessia. Yritys voi olla pahoissa vaikeuksissa tai se näkee muutoksen olevan tulossa tai huippukuntoinen yritys haluaa edelleen parantaa kilpailutilannettaan. (Tennant & Wu, 2005, 538). Lähtökohta on voinut olla myös olemassa olevan parantaminen, joka on muuttunut uuden luomiseksi (Martola & Santala, 1997, 9).

Erilaisista lähtökohdista huolimatta BPR:n kautta tavoiteltavat yleisimmät hyödyt, voidaan kuitenkin tunnistaa. Alle on listattu alkuperäisiin hyötyihin myös Mohapatran näkemyksiä sekä Tennantin ja Wun tekemän tutkimuksen tuloksia:

- prosessien yksinkertaistaminen (Hammer & Champy, 1993, 44–46).
- läpimenoaikojen lyhentäminen (Mohapatra, 2013, 45)
- tuhlauksen poistaminen (Hammer & Champy, 1993, 44–46).
- tuottavuuden parantaminen (Tennant & Wu, 2005, 540).
- kustannusten väheneminen (Mohapatra, 2013, 64).
- automatisointi (Hammer & Champy, 1993, 44–46).
- lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (Tennant & Wu, 2005, 540).
- työntekijöiden voimaannuttaminen (Mohapatra, 2013, 64)
- työvoiman tarpeen väheneminen. (Tennant & Wu, 2005, 540).

Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelun hyödyistä ollaan yksimielisiä, mutta kukin tutkija painottaa hyötyjä vähän eri näkökulmasta. Tällä vuosituhannella asiaa tutki-  
neet nostavat enemmän ja suuremmin esiin asiakkaan ja organisaation saamat hyödyt  
suhteessa työvoiman määrään ja heidän hyvinvointiinsa.

Hammerin ja Champyn mukaan nykyaikaiset laatua, joustavuutta ja vähäisiä kustan-  
nuksia koskevat vaatimukset edellyttävät yksinkertaisia prosesseja. Heidän mukaansa  
usein on usein kannattavampaa yhden henkilön suorittaa koko prosessi verrattuna ns.  
kokoonpanolinja malliin, jossa jokainen tekee yhden työvaiheen. Työntekijöillä on pa-  
remmin kosketus asiakkaisiin ja suurempi vastuu tehdystä työstä. Hallinnolliset ongel-  
mat ja virheet vähenevät. Työntekijät pystyvät aikaisempaa paremmin itsenäiseen pää-  
töksen tekoon ja tarkastukset ja valvonta vähenevät. Prosessi etenee luontevassa jär-  
jestyksessä, kun peräkkäisyyden periaatetta ei ole pakko noudattaa (Hammer &  
Champy, 2011, 45–51.)

Tässä kohtaa erityisesti Mohapatra nostaa vielä esiin hyödyt kokonaisprosessin lyhen-  
tymisestä. Läpimenoajoilla on suuri merkitys tehokkuuden kannalta ja ajatukset lähes-  
tyvät Lean-ajattelua. (Mohapatra, 2013, 45.) Samoin Laamasen prosessiajattelu peilau-  
tuu prosessin nopeuteen ja tuottavuuteen. Huippunopeassa prosessissa ei tapahdu mi-  
tään sattumalta (Laamanen, 2005, 184).

Tuhlauksen poistuminen näkyy esimerkiksi useiden työtehtävien yhdistämisenä sa-  
malle henkilölle. Työ tehdään siellä missä se on järkevintä. Kontrolli ja tuottamaton työ  
vähenevät. (Hammer & Champy, 2001, 34–38.) Työntekijät otetaan mukaan päätök-  
sentekoon (Tennant & Wu, 2005, 542).

Loppukäyttäjälle eli asiakkaalle tämä näkyy usein yhtenä paikkana ottaa yhteyttä sekä  
prosessiinein. Prosessista voi olla useampi versio ja organisaatio voi hyödyntää  
sekä keskittämisen että hajauttamisen edut saman aikaisesti. (Hammer & Champy,  
1993, 55.) Tietotekniikka mahdollistaa hajauttamisen, mutta aiheuttaa haasteita työn  
ohjaamiseen, kommunikaatioon ja palautteen saamiseen. Yksilöllisyyden merkitys kas-  
vaa ja sen hallinta on menestymisen ehto. (Nyman & Silen, 1995, 65.)

BRP on kehitetty aikana, jolloin tietotekniikka ja automatisointi olivat vasta tulossa val-  
tavirtaan ja muuttamassa organisaatioiden tapaa toimia. Nykyaikainen tekniikka on yhä  
edelleen tärkeä osa kaikkia toiminnan uudelleenrakentamisprosesseja. Hammer ja  
Champy näkevät ICT:n BPR-projektien mahdollistajana (Hammer & Champy, 1993,

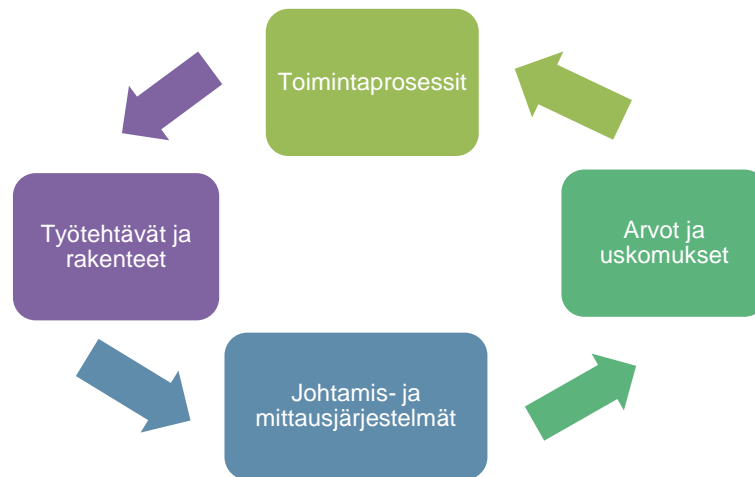
87). Organisaation kehitysprosessin tavoitteena on hyödyntää jatkossa modernia teknologiaa entistä vahvemmin omassa prosessissaan ja siksi teknologinen näkökulma on tärkeä. Suurin osa BPR-tutkijoista pitää IT:n roolia erittäin kriittisenä projektin onnistumiselle.

Alkuperäiseen uudelleen suunnittelun malliin ovat Virtanen ja Stenvall ottaneet kriittistä kantaa siinä mielessä, että malli ei ota huomioon henkilöstön merkitystä muutoksessa (Virtanen & Stenvall, 2007, 23). Uudemmassa BPR-mallissa Mohapatra nostaa enemmän esille myös henkilökunnan saamia hyötyjä ja potentiaalia muutoksen aikaansääjäksi. Myös asiakasnäkökulmaa ja asiakkaille tuotetun lisäarvon merkitystä korostetaan. Uudelleensuunnittelun ja kehittämisen tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä luomalla lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvo tulee hyödyistä, joita ovat työntekijöiden vastuun kasvaminen, suorituskyky, turhuuden ja liiallisen hallinnoinnin ja prosessien poistaminen, kustannusten ja läpimenoajan merkittävä väheneminen, innovaatioiden syntyminen ja käyttöönotto sekä parantunut kilpailukyky. (Mohapatra, 2013, 26–27.) Työvoiman tarpeen väheneminen on todennäköistä, kun toimintoja tehostetaan. Kuitenkin vasta Tennant ja Wu vuonna 2005 nimeävät sen BRP-projektista saataviin hyötyihin. (Tennant & Wu, 2005, 542).

## 5.7 Prosessimuutosten vaikutukset organisaation toimintaan

Yrityksessä muutoksia tapahtuu paljon, kun prosesseja muutetaan. Yleensä työtehtävät ja työkalut muuttuvat. Organisaatorakenne muuttuu ja johtamisen näkökulma muuttuu. Isoissa strategisissa muutoksissa on aina mukana myös yrityksen arvot ja tavat toimia.

Hammer ja Champy loivat näistä muutoksista toimintajärjestelmäkehikon, jossa toimintaprosessit, työtehtävät ja rakenteet, johtamisjärjestelmät sekä yrityksen arvot ovat yhteydessä toisiinsa. Toimintajärjestelmä kehikko on esitelty kuviossa 4. Toimintajärjestelmäkehikon kaikkien osien on sovittava yhteen, jotta yritys toimii. Tässä korostuu, että koko prosessin uudelleen suunnittelu vaikuttaa yritykseen laajemmin kuin pelkkä yhden prosessin uudelleenrakentaminen. (Hammer & Champy, 2011, 57.)



Kuvio 4. Toimintokehikön malli (Hammer ja Champy, 1994.)

Martola ja Santala mukaan liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu vaikuttaa organisaation eri osa-alueille. Osa-alueita ovat toimintoketjut, tietotekniikka, kulttuuri, henkilöstöressurit, rakenteet ja johtaminen (Martola & Santala, 1997, 29.) Organisaatiokulttuurin muuttuu radikaalin muutoksen myötä ja vaikuttaa ihmisten maailmankuviin ja organisaation toimintaan (Nyman & Silen, 1995, 87).

## 5.8 Menestystekijät ja muutosjohtaminen

Mitään ei voi muuttaa ilman, että ongelma on tunnistettu ja muutosprojektille on asetettu tavoite (Mohapatra, 2013, 34). Uudelleen suunnittelua ei voi myöskään tehdä, jos ei ymmärrä mistä siitä on kyse ja siihen ei saada organisaation käytännön tukea. (Mohapatra, 2013, 65).

BRP ajatusmallin luoja Hammer ja Champy käsittelevät menestystekijöitä riskien ja epäonnistumisten kautta. Suurin osa, lähes 70% BPR projekteista ei saavuta merkittäviä tuloksia. Tavoitteita, joita lähdettiin hakemaan, ei saavuteta, vaikka BPR projektit eivät yleensä ole riskialttiita hankkeita. (Hammer & Champy, 1993, 221.)

Uudelleen suunnittelu ja muutos eivät onnistu, jos yritetään korjata prosessia ja olemassa olevaa toimintatapaa. Uudelleen suunnittelu tarkoittaa uutta, ei vanhan paranta-

mista. Toisaalta jos keskittyy liikaa itse prosessiin ja unohtaa muut toiminnot ei lopputulos onnistu. Myöskään liian vähäisiin lopputuloksiin ei kannata tyytyä (Hammer & Champy, 1993, 222–226.)

Suunnittelusta tulee edetä myös toteutukseen, eikä haudata projektia muiden projektien alle. Myös liiallinen hankkeen rajaaminen perusongelman ja aikataulujen osalta jo alussa voi johtaa siihen, että tehdään vääriä asioita. Luovuutta ei saa unohtaa. Uudelleen rakentaminen ei onnistu alhaalta ylöspäin, vaan vaatii johdon sitoutumista ja riittäviä resursseja (Hammer & Champy, 1993, 228–229.) Myös Laamanen nostaa kriittisiksi menestystekijöiksi muutoksen vision ja johdon ja vaikuttajien sitoutumisen muutoksen taakse (Laamanen, 2005, 316).

Ihmiset niin myös projektin toteuttajina ovat tärkeitä. Johdon täytyy sitoutua projektiin ja uskaltaa katsoa omia asenteitaan kauemmaksi. Projektiin osallistuvat ihmiset täytyy myös saada uskomaan siihen mitä ovat tekemässä. Johtajien tulee motivoida työntekijöitä ja onnistua muutosjohtamisessa. Isot projektit vaikuttavat usein yrityskulttuuriin, jolloin tarvitaan uutta asennetta ja varmistettava organisaation arvojen mukainen toiminta. Muutosvastarinnan hallintaan on syytä varata aikaa ja osaamista. (Hammer & Champy, 2001, 68.)

Onnistunutta muutosta on vielä pystyttävä mittaamaan. Laamasen mukaan muutosohjelmien onnistumista voidaan mitata ainakin neljällä asialla. Niitä ovat muutokseen käytetyt panostuksen ja niistä syntyvät aikaansaannokset. Mittareina toimivat myös ihmisten näkemykset ja konkreettiset parannukset suorituskyvyssä. (Laamanen, 2005, 314.)

Muutosjohtamisessa viestintä on erityisen tärkeää. Viestintä ja muutoksen johtaminen ovat kytkeytyneitä toisiinsa. Henkilöstön odotukset muutostilanteissa kohdistuvat yleensä juuri viestintään. Viestinnän tulee olla monikertaista normaalin viestintään nähden. Viestintään tulee varata myös aikaa, rahaa ja resursseja. (Stenvall & Virtanen, 2007, 70–71.)

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusprosessi lähti oikeastaan heti käyntiin, kun aloitin työt Aalto-yliopistossa kesällä 2016. Kesän ajan perehdyin organisaatioon ja matkustuksen toimintatapoihin ja ohjeistuksiin. Syyskuussa valmistelin tutkimusta ja pääsin aloittamaan haastattelut lokakuussa 2016. Haastatteluilla piti aloittaa, koska kehitysprosessi organisaation sisällä oli jo vauhdissa. Vasta haastatteluiden jälkeen pääsin perehtymään teoriaan ja siinä menikin pitkempään kuin oletin. Alustavia tuloksia kokosin organisaatiolle jo ennen vuoden vaihdetta, mutta varsinaisesti tulosten kirjoittamiseen pääsin alkuvuodesta 2017.

### 6.1 Haastattelujen toteutus

Esihaastattelut ovat hyviä tapauksia kerätä jutun juurta, jos teemahaastattelussa ajautaan kauaksi aiheesta tai haastateltava on niukkasanainen (Eskola & Suoranta, 1998, 90). Haastattelukysymykset testasin pähkäilyjen jälkeen aviomiehelläni. Osaa kysymyksistä ja ajatuksista vielä tarkensin ennen lopullista haastattelua. Haastattelun lopullinen runko löytyy tutkimuksen liitteenä. Kysymysten ja aiheiden asetelulla oli tavoite saada tietoa kaikista prosessin osa-alueista.

Haastateltaville kerroin sähköpostitse tapaamista sopiessani haastatteluiden tarkoituksesta. Haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan työpaikalla, työ- tai kokoushuoneessa. Haastateltaville kerrottiin sekä yhteydenottovaiheessa että haastattelutilanteen aluksi miksi ja miten haastattelua ollaan tekemässä. Haastattelut aloitettiin muutamalla taustakysymyksellä vastaajan työstä ja matkustustottumuksista. Kaikilta kysyttiin lisäksi järjestelmien käytöstä. Sen jälkeen haastattelut jatkuivat teemahaastatteluina, joissa haastateltavat saivat vapaasti kertoa nykyisistä tavoistaan hoitaa matkavarauksia ja -laskuja sekä esittää kehitystoiveita.

Nauhoitin muutaman haastattelun, mutta suurimmaksi osaksi kirjasin samalla vastauksen valmistelemaani lomakkeeseen. Kyseinen lomake toimi myös muistilistana, jotta kaikki haluamani osa-alueet tulivat käsitellyksi. Yksi haastatteluista suoritettiin englannin kielellä. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran, kahden haastattelun ollessa lyhyempi noin 30 minuuttia.

Arvioin heti haastatteluiden jälkeen, millainen painoarvo kunkin haastattelun sisällöllä oli nykytilan kartoituksen kannalta. Ennen haastatteluja olin valinnut arviointikriteerit, joita havainnoisin haastattelun aikana. Ensimmäinen kriteeri oli, millaista tietoa sain prosessin nykytilasta, sen helppoudesta ja ongelma kohdista. Toisessa kohdassa arvioin, kuinka suuri painoarvo tiedoilla oli nykyisen osaamisen kannalta. Kolmantena arvioin nykyistä ajankäyttöä, joko niin että löytyikö ajankäytön kannalta ongelma kohtia ja kuinka sujuvaa on nykyinen loppukäyttäjän prosessin hallinta. Viimeisenä kohtana arvioin, kuinka hyödyllistä tietoa sain prosessin uudistamisen kannalta, löytyikö hyviä työtapoja tai uusia parhaita käytäntöjä tai ideoita. Nämä tulokset kokosin taulukkoon antamalla pisteitä yhdestä kolmeen, kolmen ollessa maksimimäärä pisteitä.

Haastattelut litteroin auki asiatasolla. Tässä vaiheessa myös suomensin yhden englanniksi pidetyn haastattelun. Haastateltavan äidinkieli ei ollut englanti, mutta hän puhui selkeästi, joten haastattelun käänös oli helppo tehdä. Litteroinnin jälkeen luokittelin aineistot sen mukaan, mitkä asiat nousivat eniten esille. Luokittelu tapahtui värikoodaamalla sanoja esim. matkalasku. Päättelyssä keskeistä oli aineisto eli tehtiin induktiivista päättelyä. Luokitteluiden perusteella laskettiin asiat, jotka saivat eniten mainintoja ja keräsin yhteen asioita, jotka liittyivät samaan vaiheeseen prosessissa. Näistä eniten esiin nousseista asioista muodostui haastatteluiden aineisto, josta pääsin tekemään johtopäätöksiä.

## 6.2 Järjestelmistä saatava määrällinen aineisto

Tutkimuksen määrällistä aineistoa kerättiin tietoja monista eri lähteistä. Tärkeimmät lähteet olivat matkatoimiston tuottama raportointi ja matkalaskujärjestelmästä saatavat raportit. Lisäksi aineistona käytettiin maksuaikakortin käytöstä saatuja tietoja sekä Aallon omia tietovarastoja ja organisaatorakenteita. Analysointia varten kaikki tiedot siirrettiin rivitietona Excel-tiedostoon, jossa tiedot yhdistettiin käyttämällä tunnisteina esim. henkilönumeroa, koulun tai organisaation tunnusta riippuen tarkastelutasosta. Tietoja katseltiin useamman vuoden aikajanalla. Tietoja luokiteltiin pivot-taulukoiksi, joista vielä tehtiin erilaisia graafisia taulukoita. Näiden perusteella tilanteesta tehtiin arvio.

### 6.3 Benchmarking

Vertailutietona käytettiin muilta organisaatioilta saatua tietoa, sekä julkisista lähteistä että kyselemällä asiaa henkilökohtaisesti. Matkustuksen yleisten käytäntöjen tietämys perustuu tutkimuksen tekijän 20 vuoden uraan matkailualalla. Tiedot saatiin suullisesti haastatteleamalla eri organisaatioiden edustajia ja muutamalle kysymykset lähetettiin sähköpostilla. Tärkeimmät kiinnostuksen kohteet olivat prosessissa käytetyt työkalut sekä organisaation tämän hetkiset toimintatavat ja itsevarausaste. Kysymykset esitettiin vastaa-ville osin julkisella rahalla toimiville organisaatiolle sekä suurille kansainvälisille organisaatioille, joissa prosessien kehittämiseen on tehty jo paljon työtä. Organisaatioiden antamat tiedot kokosin taulukkoon josta käy selville prosessin kannalta keskeisimmät piirteet ja järjestelmät.

Vertailutietona käytettiin myös valtiolla meneillä olevia projekteja. Valtio on keskittämässä asiataarkastustaan ja keventämässä prosessejaan ja käyttävät samoja työkaluja kuin Aalto-yliopisto. Vaikka tavoitteet ovat samat, ovat valitut keinot kuitenkin niin erilaisia, että niistä ei ollut hyötyä tässä tutkimuksessa eikä tulevaisuudistuksissa.

Aiheesta matkustusprosessi etsittiin myös tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Yksi kiinnostava opinnäytetyö löytyi. Siinä tutkittiin Puolustusvoimien matkalaskujen käsittelyä sen jälkeen, kun organisaatiossa oli siirrytty itsepalveluun matkojen varauksissa ja matkalaskujen teossa. Prosessit oli järjestetty toisin ja tutkimuksessa tutkittiin vain yhtä osaa, mutta tehokkuuden kannalta siitä pystyi ottamaan vertailutietoa (Hartikainen, 2015.)

Taustatietona tässä osuudessa haastateltiin myös matkatoimistoa, jolla on laajempi kuva suomalaisorganisaatioiden matkustuksesta. Reima Ahola HRG:ltä totesi, että itsevarausminen on Suomessa jo hyvin yleistä ja ainoastaan muutamilla organisaatioilla on olemassa käytäntöjä, joissa matkustajat eivät lainkaan varaa itse matkojaan (Ahola, 2016).

## 7 Tulokset

Tässä osiossa käyn lävitse haastatteluiden tuloksia ja niiden vaikuttavuudesta tekemiäni arvioita. Laadullisista ja määrällisten tulosten jälkeen kokoan tuloksista analyysin, jossa pyrin kuvaamaan matkustusprosessin nykytilaa ja ongelmakohtia, joihin muutosprosessissa on syytä kiinnittää huomiota.

## 7.1 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tulokset olivat odotettuja, mutta taustalta nousi myös asioita jotka eivät suoraan liittyneet matkustukseen, vaan enemmänkin organisaatiokulttuuriin. Esiin nousseet asiat olivat asioita, jotka koettiin ongelmallisiksi ja joihin toivottiin parannusta. Positiivista palautetta tuli selvästi vähemmän. Haastattelut tukivat sitä kuvaa, joka organisaatiolla oli matkustusprosessista. Prosessin vaiheet, työkalut ja toimintatavat olivat periaatteessa hyvin tiedossa. Toiminta ei kuitenkaan aina vastannut Aallon ohjeistusta.

Kaksi asiaa nousivat helposti esille tarkasteltaessa asioita, joista mainittiin eniten. Kaikki mainitsivat ongelmalliseksi kuittien käsittelyn ja matkalaskujen tekoon menevän ajan. Kaikki haastateltavat kaipasivat helpotusta ja ratkaisuja nykyiseen kuittien käsittelyyn menevään aikaan ja työmäärään. Tähän linkittyy organisaation ominaispiirre eli organisaation monimutkainen rahoituskuvio sekä rahoittajien ja EU-tasoisien tilintarkastajien vaatimukset. Matkustuksen kulujen ja projektien rahoituksen seuranta vaatii paljon manuaalisyötä kouluilla. Matkustajan tulee selvittää, onko hänellä rahaa matkustaa ja osata se matkalaskulla vielä kohdistaa oikealle projektille, kulutyypille jne. Samoin talouden ja hyväksyjän kannalta hankalin kohta on projektikohtaisen, usein ulkopuolisen rahankäytön seuranta.

Toinen merkittävä tulos on havainto siitä, että koulujen ja laitosten väliltä löytyi valtava määrä eroja, kuinka asioita toteutetaan käytännössä. Aallon ohjeistus ei vaadi asioiden tekemistä niin tarkalla tasolla kuin monessa laitoksessa nyt tehdään. Tämä aiheuttaa paljon työkuormaa ja vie aikaa. Osalla omien koulukohtaisten sääntöjen rakentaminen vie aivan liikaa aikaa ja halutaan ehkä vaikutusvaltaa asioihin. Isoin ongelma on, että nämä alasäännöt tarkoittavat sitä, että kaikkia yliopiston matkustajia ei kohdella samoissa asioissa tasapuolisesti.

Kaikki haastateltavat mainitsivat itsevarausjärjestelmän olevan kankea. Itse varaaminen ei vie paljon aikaa, kun varattavat asiat on saatu selvitettyä. Vastauksista ilmeni selvästi, että sekä lentojen ja hotellien hakuun käytetään paljon julkisia varausmoottoreita. Erityisinä tuotiin esille aikatauluhaun tuntimäärän rajaaminen ja hotellien hakeminen nimillä. Tämä on tärkeää, koska varausten suunnitteluun ilmoitettiin menevän matkalaskun teon jälkeen toiseksi eniten aikaa. Sopimusmatkatoimiston palveluihin vastaajat olivat tyytyväisiä.

Kaikki itse varauksiaan hoitavat osasivat vaivatta tehdä varauksensa ja matkalaskunsa ja he eivät tarvinneet siihen apua. Kolme neljästä matkustajasta oli erittäin tyytyväisiä siihen, että heillä on mahdollisuus hoitaa itse varauksensa ja asiansa. Se koettiin nopeimmaksi ja helpoimmaksi. Neljäs paljon matkustava, mutta muita iäkkäämpi professori oli valmis maksamaan, että häntä palveltaisiin matkojen osalta. Itsepalvelun osalta tuen saamisen lähdeä ei koettu merkittäväksi. Tärkeämpää oli, että tukea saadaan tarvittaessa.

Haastatteluissa nousi paljon asioita esiin itse haastatteluteemojen ulkopuolelta, jotka antavat taustatietoa ja syitä asioiden nykytilasta. Osa ennako-olettamuksista myös osoittautui vääräksi tai ainakin väärin arvioiduksi. Laskelmissa etukäteen ajateltiin, että vierasvaraukset vievät enemmän aikaa kuin muut varaukset, mutta tätä asiaa ei kukaan tuonut haastatteluissa esille. Ei edes asiaa erikseen kysyttäessä.

Osalla sihteereistä aikaa kului huomattavan paljon matkustuspolitiikan tulkintaan ja siitä matkustajille viestimiseen, lähinnä rajoittavalla tavalla. Matkustajat sen sijaan eivät kokeneet tarvetta tarkastella matkustusohjeita, vaan he toimivat enemmän maalaisjärjen ja oman päättelyn mukaisesti. Eniten mainintoja hankalista tapauksista sai vapaa-ajan yhdistäminen työmatkaan. Matkustuksesta viestimistä kaivattiin myös sihteereiden toimesta lisää.

Haastatteluiden tuloksista voi tuoreena organisaatioon tullessa sanoa, että osa asioista on selvästi vanhasta organisaatiosta opittua toimintaa, eikä sellaista mitä Aallon yhdistymisen hetkellä on lähdetty tavoittelemaan. Professorien tarpeet tai ennemminkin toiveet lähtevät siitä, että heillä on aikanaan ollut sihteerit hoitamassa kaikkia tutkimusten ulkopuolisia asioita. Myös sihteerien haastatteluissa palvelun pyytäjien tarve koettiin ikäpolvi kohtaiseksi. Osa sihteereistä myös itse tiedosti ”ylipalvelevansa” matkustajia vanhojen tapojensa mukaisesti. Nuoremmat vastaajista käyttivät tottuneesti moderneja työkaluja ja niitä toivottiin myös lisää. Taustatiedoissa en kysynyt henkilöiden ikää. Tiedolla olisi voinut olla merkitystä tuloksissa, jos kyseessä olisi ollut määrällisesti laajempi tutkimus.

Aallossa on paljon ulkomaalaisia työntekijöitä ja yhden henkilön otoksesta ei voi tehdä yleistyksiä. Useassa maassa työskennellyt haastateltava totesi, että Aallon matkustuksen työkalut ja prosessit ovat helpoimmat mihin hän on akateemisessa maailmassa törmännyt.

Haastatteluista ei pystynyt tarkasti arvioimaan kuinka paljon konkreettisesti käytetään aikaa kuhunkin työvaiheeseen. Työvaiheet osattiin kuitenkin nimetä siinä järjestyksessä, missä suhteessa toisiinsa niissä menee aikaa. Matkalaskujen teko on hitain vaihe, matkavaihtoehtojen kartoitus on työlästä, mutta taas itse varaaminen ei vie kauan aikaa. Yksittäisten henkilöiden välillä oli suuria osaamiseroja järjestelmien käytössä.

Viestintä ja ohjeistus mainittiin myös useammalta kantilta katsottuna. Viestintää oli osalle liian vähän, osalle se oli epätarkkaa ja toiset eivät lue minkäänlaisia ohjeita. Koska vastaukset olivat kovin ristiriitaisia, on tarkempi viestintätarpeiden analyysi syytä suorittaa erikseen.

## 7.2 Haastatteluiden vaikuttavuuden arviointi

Haastatteluiden vaikuttavuuden arvioinnit ovat koottuna alla olevaan kuvioon 5. Vaikuttavuuden arviointi ei varsinaisesti tuonut mitään mullistavaa tietoa, mutta sen tekeminen vahvisti haastatteluista saatua kokonaiskuvaa ja haasteltavien osaamista.

	Vaikuttavuus prosessin kannalta	Vaikuttavuus osaamisen kannalta	Vaikuttavuus ajankäytön kannalta	Vaikuttavuus uudistamisen kannalta
<b>Matkustaja1</b>	+	+	+	+++
<b>Matkustaja2</b>	++	++	++	+
<b>Matkustaja 3</b>	+	++	+	+
<b>Matkustaja 4</b>	++	+	+	++
<b>Sihteeri 1</b>	+	+	++	++
<b>Sihteeri 2</b>	++	+++	++	+
<b>Sihteeri 3</b>	+	++	++	++
<b>Sihteeri 4</b>	++	+	++	+(+)

Kuvio 5. Haastatteluiden vaikuttavuus eri osa-alueilla. Asteikko 0-3.

Haastatteluista yksikään ei ollut vaikuttava kaikilla osa-alueilla. Prosessin kannalta kaikista haastatteluista tuli ilmi yksittäisiä hyödyllisiä asioita, joilla on merkitystä kokonaisprosessin kannalta, mutta kenelläkään ei ollut koko prosessi hyvin hallussa. Tämä on toki ymmärrettävää, sillä kukin osallistuu prosessiin vain omista lähtökohdistaan. Osaamisen kannalta muutamien työnkuvat ja osaaminen olivat hyvinkin lähellä sitä mitä

tulevaisuudessa tarvitaan. Heidän näkemyksensä saivat selkeästi painoarvoa mietittäessä osaamistarpeita.

Ajankäytön selvittäminen oli tärkeässä roolissa haastattelun taustalla. Asiasta saadut tiedot tukivat ennako-olettamuksia, niiden asioiden suhteen, jotka vievät eniten aikaa. Toisaalta vierasvarauksiin menevä aika osoittautui oletettua pienemmäksi. Vaikuttavuuden arvioinnin luotettavuutta ajankäytön kannalta heikensi osalla haastateltavia epävarmuus ja kyky määritellä kuhunkin työtehtävään menevää aikaa. Tarkempaa ajankäytön arviointia ei haastatteluiden perusteella pysty tekemään.

Uudistamisen kannalta eniten painoarvoa saivat selkeät toiveet ja modernit ratkaisut. Liian vanhanaikaiset ja lyhyelle aikajänteelle tarkoitetut ehdotukset eivät tuoneet haastatteluissa uudistamisen kannalta lisäarvoa.

### 7.3 Benchmarking

Benchmarking tulokset koottiin verrokki organisaatioiden osalta alla olevaan taulukkoon 1. Tuloksista näkee mitä prosessivaiheita organisaatioissa on ja mikä on itsepalvelun osuus. Matkustuspalveluun sitoutuneen henkilökunnan määrä ei kaikilta saatu selville, siksi tietoa ei esitetä kyseissä taulukossa. Benchmarking tieto antoi nykytilan analyysissä tietoa miten pitkällä muut ovat kehitystyössä ja mihin asioihin olisi jatkokehityksessä hyvä panostaa. Benchmarking tiedoista kävi hyvin ilmi, että muissa organisaatioissa matkustusta seurataan vain valmiiden palveluntuottajien raporttien kautta. Erilaisten raporttien yhdistelyä ja oman määrällisen aineiston käyttöä ei muissa organisaatioissa tehty.

Taulukko 1. Vertailuyritykset taulukoituna.

Yritys	Itsepalvelu / Palvelu	Suunnitelma	Keskitetty palvelu	Organisaation koko ja luonne	Sähköiset kuitit	Järjestelmät
Yritys 1	60% online	Kyllä	Kyllä	Suomalainen, julkista rahoitusta	Ei	AeTM + M2
Yritys 2	Itsepalvelu kaikessa Online 85%	Ei	Ei	Kansainvälinen konserni	Kyllä	Concur
Yritys 3	66% online aste	Suullinen	Ei, johdolle palvelu	Suomalainen, julkista rahoitusta	Kuvaus + scannus	AeTM + M2
Yritys 4	Itsepalvelu Kotimaa online		Ei	Suomi, suuryritys	Ei	AeTM
Yritys 5	Kotimaa itsepalvelu online	Meili	Kyllä vaikeimpien varausten osalta	Kansainvälinen konserni, tiedot pohjoismaisella tasolla	Ei	Concur + M2

## 7.4 Määrälliset tulokset

Tähän lukuun on koottu tärkeimmät määrälliset tulokset Aalto-yliopiston matkustusprosesseista. Tulokset on esitetty pääsioin kuvioina. Ensin käyn lävitse raportteihin perustuvat tulokset ja sen jälkeen mallinnan prosessikuvauksen.

### 7.4.1 Raportointiin perustuvat tulokset

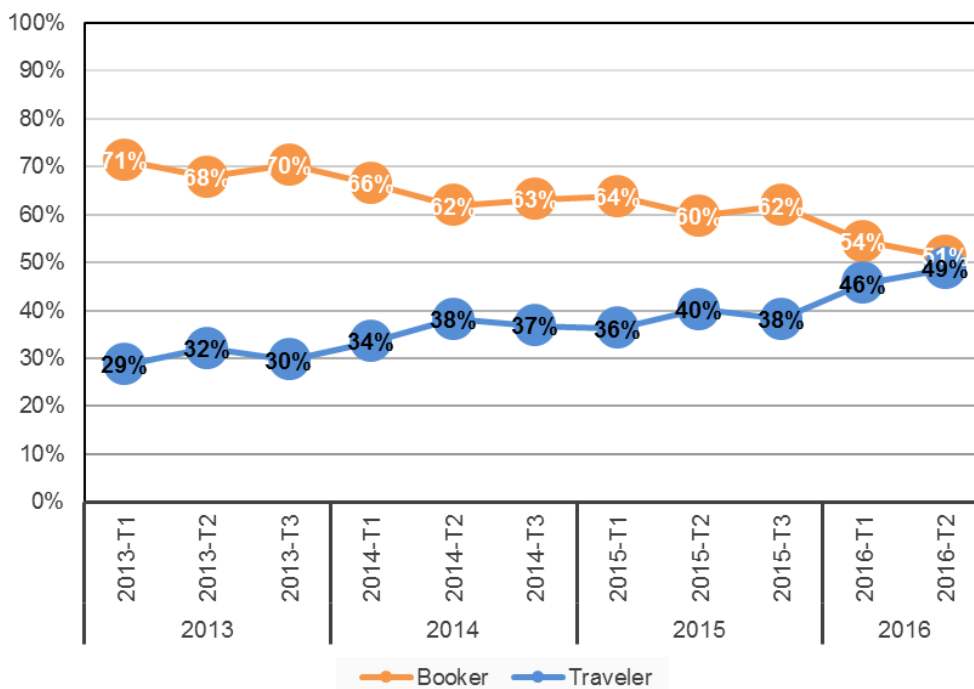
Aalto-yliopiston matkustuksen kokonaiskulut ovat vuositasolla noin 11 miljoonaa euroa. Matkustuksen suorat kulut, esimerkiksi lentoliput ja hotellit ovat matkatoimiston antaman vertailutiedon pohjalta keskihinnoin selkeästi markkinahinnan alapuolella, kun tilannetta verrataan sopimusmatkatoimiston muihin asiakkaisiin. Tämä tukee näkemystä erittäin hintatietoista matkustajista.

Matkavarauksia tehdään noin 10 000 kappaletta. Matkalaskujärjestelmässä käsitellään vuosittain noin 23 000 laskua, joista puolet ovat matkalaskuja, puolet kululaskuja. Yhteensä liitteinä näillä laskuilla on 68 000 kappaletta. Matkalasku järjestelmää käyttää vuodessa yli 3000 käyttäjää. Se on yliopiston käytetyin talousjärjestelmä.

Matkasuunnitelmia tehdään noin 6000 kappaletta vuodessa. Kotimaan matkoista ei tarvitse tehdä suunnitelmaa, suullinen matkustuslupa esimieheltä riittää. Kotimaan matkoja Aallon matkuksesta on vain pieni osa ja vaikka opiskelijoille ja ryhmille tehdään matkasuunnitelmia paperilla, kertoo matkasuunnitelmien määrä, että osasta ulkomaan matkoista suunnitelma jää tekemättä.

Itsepalvelu tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että matkustaja suunnittelee ja varaa itse matkansa sekä tekee matkalaskun. Itsevarausaste Aallossa on 50 %. Tämä käy ilmi kuvioista 6. Online aste kertoo, kuinka paljon kaikkiin organisaation varauksiin käytetään itsevarausjärjestelmää. Online aste ei ota kantaa siihen tekeekö varauksen matkustaja vai sihteeri matkustajan puolesta. Online aste Aallossa on tällä hetkellä noin 70 %.

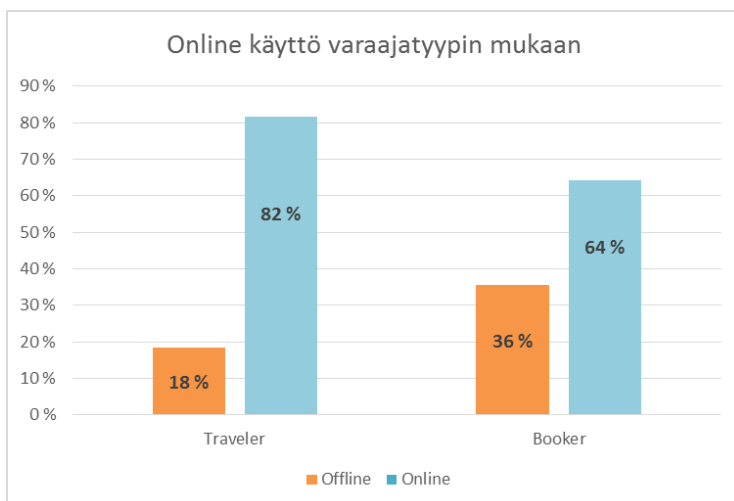
Samassa kuviossa 6 tarkastellaan kaikkia tehtyjä matkanvarauksia varaajatyypin mukaisesti. Vaikka kehitys on koko ajan kulkenut oikeaan suuntaan, matkoista niukka enemmistö varataan edelleen matkasihteereiden toimista. Organisaatio voidaan luokitella matkanvaraajapainotteiseksi.



Kuvio 6. Itsevarausten jakautuminen matkustajien ja matkanvaraajien kesken.

Lisäksi tutkittiin varaajien itsepalvelujärjestelmän käyttöä. Kuten kuviosta 7 ilmenee, matkustajat varaavat matkansa itsevarausjärjestelmästä useammin kuin, jos sihtteri tekee matkavarauksen heidän puolestaan. Osan erosta selittää muutama yksittäinen sihtteri, joka ei suostu käyttämään itsevarausjärjestelmää, vaan soittaa aina matkatoimistoon. Kaikilla matkasihttereillä on kyllä oikeudet ja mahdollisuudet käyttää itsevarausjärjestelmää myös vieraiden ja opiskelijoiden matkavarauksissa, joten heidän palvelunsa ei pitäisi teoriassa nostaa perinteisen palvelun käyttöä. Tähän varausjärjestelmien käyttöön löytyi haastatteluiden ja määrällisen analyysin väliltä yksi ero. Haastateltava kertoi käyttävänsä itsepalvelua, mutta tilastojen perusteella näin ei ole.

Sekä matkustajan että matkanvaraajan käyttäessä itsevarausjärjestelmää korostuu palvelun hinta. Palvelumaksu kaikille varauksille matkakohteesta riippumatta on järjestelmässä varattuna tällä hetkellä 4,2 € varaukselta. Perinteisestä palvelusta varattaessa hinta riippuu matkakohteesta ja on keskimäärin 25 € varaukselta. Lisäksi matkatoimiston tilastot osoittavat, että itsepalvelusta varataan keskimäärin halvempia matkoja kuin matkatoimistosta tilattaessa.



Kuvio 7. Itsevarausjärjestelmän käyttö varaajatyypin mukaan.

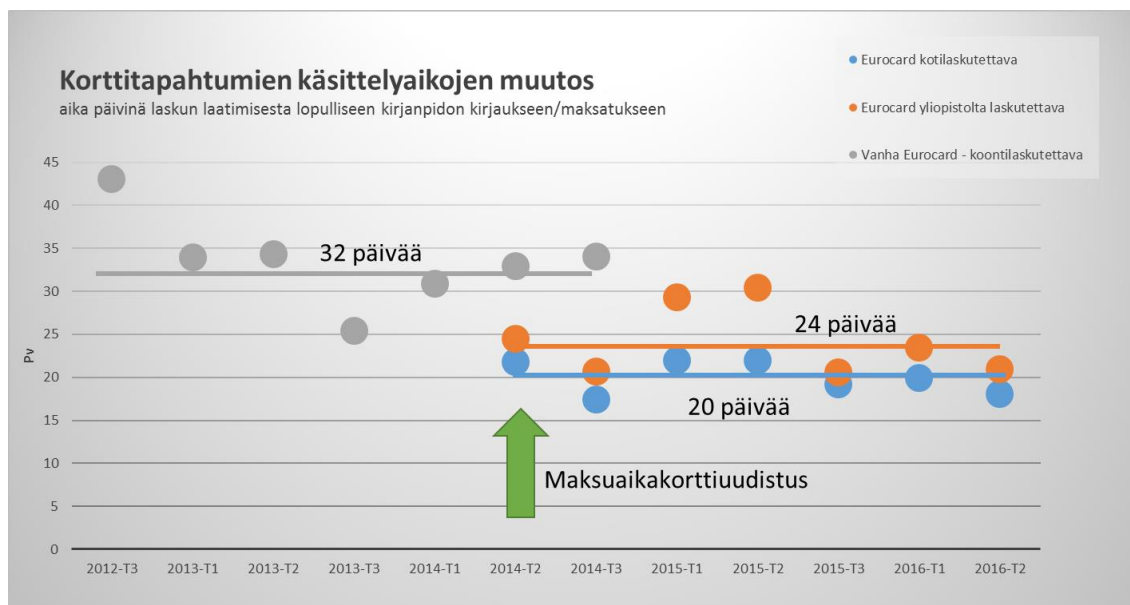
Huomioinarvoista on, että Aallon itsevarausjärjestelmän käyttö on varsin hyvällä tasolla. Eli suurin osa kaikista matkoista varataan käyttämällä sähköisiä palveluita. Vaativimmissa matkoissa joudutaan enemmän käyttämään perinteistä palvelua kuten kuviosta 8 näkyy.

	Online	Classic	Total	Online Adoption
Area	Trips	Trips	Trips	% Trips
DOMESTIC	40	12	52	77 %
NORDIC	147	52	199	74 %
EUROPE	473	142	615	77 %
INTER CONTINENTAL	138	151	289	48 %
<b>Total</b>	<b>798</b>	<b>357</b>	<b>1 155</b>	<b>69 %</b>

Kuvio 8. Aallon itsevarausjärjestelmän käyttö kaikissa matkoissa kohdealueittain jaoteltuna.

Määrällisissä tuloksissa tarkastellaan myös Aallon maksuaikakorttien käyttöä. Tämä on tärkeä asia, koska matkalaskujen teko ja kuittien liittäminen tapahtumiin koettiin haastatelussa hankalimmaksi vaiheeksi. Aalto-yliopistolla on sopimus maksuaikakorteista, joilla on tarkoitus maksaa matkakuluja sekä pienhankintoja.

Alla oleva kuvio 9 kertoo mitä tapahtui, kun Aalto-yliopisto siirtyi käyttämään kotilaskutettavia olevia maksuaikakortteja ensisijaisena maksuvälineenä. Korttitapahtumien käsittelyaika lyheni keskimäärin 12 päivällä, mikä on todella merkittävä muutos, kun puhutaan talouden prosesseista. Maksuaikakorttien kiertonopeuden parantamisesta ollaan oltu hyvin kiinnostuneita myös organisaation ulkopuolella.



Kuvio 9. Yliopiston korttitapahtumien käsittelyaikojen muutos.

Korttimaksamisen prosessi on siis sujuva, mutta korttien käyttöaste on vielä alhainen. Vain 23% kokonaisvolyymista maksetaan kotilaskutettavalla kortilla. Kortin käytön hyödyt ovat prosessin kannalta todella tärkeitä. Käytettäessä kotilaskutettavaa korttia kaikki matkustustapahtumat siirtyvät automaattisesti matkalaskulle ja mukaan on mahdollista liittää matkahallintajärjestelmän mobiilisovelluksella kuvattu kuitti. Lisäksi kortin käyttö maksuvälineenä vähentää yliopistolle saapuvien ostolaskujen määrää.

Kokonaisprosessia analysoitaessa täytyy tietää, kuinka paljon henkilöitä on osallisena prosessissa. Arviot perustuvat kunkin koulun arviointiin, kuinka moni henkilö ja millä työpanoksella hoitaa matka-asioita. Kuvioista 10 käy ilmi nimetyn organisaation kokonaismäärät, lisäksi liitteessä 4 on tarkemmin jaoteltu henkilöiden työpanoksen osuus. Luvuista käy ilmi, että kouluissa matkustuksen tuki on järjestetty hyvin eri tavoin. Toisilla on pieni ja tiivis organisaatio ja toimintaa on keskitetty matkustuksen hallinnan osalta. Osalla kouluista on paljon henkilöitä ripoteltuna ympäri organisaatiota ja yksittäisten henkilöiden panos matka-asioihin saattaa olla vain 20 % työajasta.

Nykyisistä matkavarausten, matkalaskujen ja asiatarkastusten määrästä pystytään laskemaan, kuinka monta täysipäiväistä henkilötyövuotta menee palvelua vaativien varausten tekoon. Tilastoista käy myös ilmi, että prosessiin osallistuu paljon henkilöitä nimetyn matkaverkoston ulkopuolelta. Asiatarkastusoikeuksia on tällä hetkellä noin 150 hengellä. Prosessiin osallistuu siis paljon henkilöitä, joita ei ole määritelty toimijoiksi matkustusprosessissa.

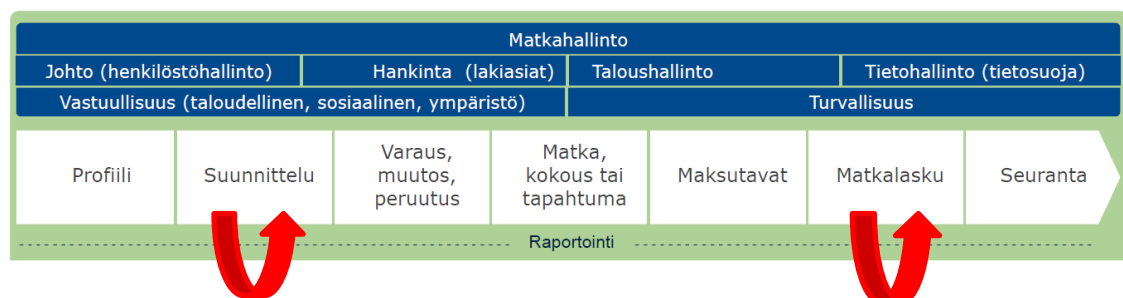
Koulu	HTV	Henkilöitä
ARTS	2,5	4
BIZ	2,8	7
CHEM	2	4
ELEC	2,9	5
ENG	4,3	10
SCI	8	17
U	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>23,5</b>	<b>48</b>

Kuvio 10. Prosessiin sitoutuneet henkilöt kouluittain.

Määrällisenä tutkimuksena arvioitiin vielä pientä otosta tehdyistä matkalaskuista. Matkalaskuja tarkasteltiin siltä kannalta, miten niissä oli noudatettu Aallon matkustussääntöä ja millä perusteilla korvattu kuluja. Tämä otos vahvasti kuvaa prosessin ongelmakohtia. Matkapäiviä ja kohteita on merkitty vastoin ohjeistusta. Matkakuluja on korvattu osin vapaa-ajan matkoista sekä kuluja oli korvattu eri periaatteiden mukaisesti tai jätetty jopa korvaamatta. Nämä tiedot vahvistivat henkilökunnan eriarvoista kohtelua. Vaikka kustannusvaikutukset eivät ole määrällisesti merkittäviä, niin rahoitus ja julkisuusriskit ovat mahdollisia.

#### 7.4.2 Prosessikuvaus

Haastatteluiden, ohjeistuksen ja määrällisten tulosten perusteella mallinsin Aallon nykyisen matkustusprosessin. Alla olevasta kuviosta 11 ilmenee matkustuksen yleinen prosessikuvaus. Se vastaa hyvin Aalto-yliopiston nykyistä prosessia. Kuvaan on lisätty kohdat, joissa prosessia kontrolloidaan tällä hetkellä hakemalla hyväksynyt esimiehiltä. Kaavio kuvaa prosessin päävaiheita ja rakennetta. Aallolle ominaisia asioita avataan tarkemmin sanallisessa kuvauksessa. Kaaviosta käy hyvin ilmi mitä tehdään, mutta kokonais kuvan saamiseksi pyrin erittelemään myös, miten asioita tehdään.



Kuvio 11. Matkahallinnon prosessi (FBTA, 2015).

Tärkeä huomio koko Aalto-yliopiston prosessissa on todeta, että tiedonsiirto kaikkien eri osavaiheiden välillä on automatisoitu. Prosessi lähtee liikkeelle olemassa olevista matkustajien profiilitiedoista, jotka siirretään Aallon HR-järjestelmästä joka yö ensin matkalaskujärjestelmään ja sieltä edelleen matkojen itsevarausjärjestelmään, jota hallinnoi matkatoimisto. Matkustaja suunnittelee matkansa, varmistaa rahoituksen ja hakee lupaa matkalle matkalaskujärjestelmässä tehtävällä ja esimiehen hyväksymällä matkasuunnitelmalla. Opiskelijat tekevät suunnitelman poikkeuksellisesti paperisena. Matkasuunnitelma on tällä hetkellä edellytys matkavakuutukset voimassaololle.

Matkan varauksessa varaamiseen käytetään itsevaraustyökalua tai otetaan yhteyttä sopimusmatkatoimistoon puhelimitse tai sähköpostilla. Matkat tulee varata kokonaistaloudellisesti edullisinta vaihtoehtoa käyttäen. Business-luokassa voi matkustaa vain määritellyissä poikkeustapauksissa johtoryhmän jäsenen luvalla. Itsepalvelujärjestelmässä on näkyvissä vain turistiluokan lennot. Varattaessa matka matkatoimistosta tai käyttämällä maksuun yliopiston maksuaikakorttia tiedot siirtyvät matkalaskujärjestelmään automaattisesti. Matkalasku ohjeistetaan tekemään mahdollisimman pian, kuitenkin työehtosopimuksen mukaisesti viimeistään kaksi kuukautta matkan päättymisen jälkeen. Järjestelmä myös lähettää automaattisesti muistutuksia, jos matkalasku on tekemättä.

#### 7.4.3 Matkustusprosessin rakenne ja osatekijät Aallossa

Rakenteeltaan Aalto-yliopiston nykyinen matkustusprosessi muodostuu siis samoin kuin Suomen Liikematkayhdistyksen osiossa 7.4.2 määritelty prosessi. Käsittelen tässä osiossa ne tekijät ja toimijat, jotka vaikuttavat nykyiseen tapaan toimia matka-asioissa.

Aalto-yliopiston koko matkustusta ja prosesseja ohjaa organisaation matkustuspolitiikka. Poliitikassa määritellään, miten matkustetaan, millä kulkuvälineillä ja ohjeistetaan yrityksen sopimuskuppaneista ja määritellään korvattavat matkustuskulut. Matkahallinnon rooli on tarjota ohjeistusta ja tukea yliopiston matkojen hallintaan ja vastata käytössä olevista järjestelmistä sekä ohjata prosessia.

Perustilanteessa prosessiin osallistuvat siis matkustajat ja matkasihteerit. Matkasihteereiden työnkuvaan kuuluvat matkavarausten teko, matkasuunnitelmien ja -laskujen sisältö tarkastus ja matkalaskujen teko vieraille ja johdolle. Matkasihteereillä on koulukohtainen edustus matkatiimissä, jonka kautta tietoa viedään kouluille ja kouluilta kerätään pa-

lautetta toiminnan kehittämiseen. Matkatiimiläiset tiedottavat muutoksista ja uusista asioista koulujen matkasihteereitä. Matkatiimiä vetää organisaation nimetty Travel Manager.

Matkasuunnitelma tehdään tällä hetkellä Aallossa kaikista kansainvälisistä matkoista, jotta vakuutus olisi voimassa ja kriisitilanteissa matkustaja voidaan paikantaa sekä kuluja voidaan seurata ennakkoon. Matkasuunnitelma tehdään matkalaskujärjestelmässä ja se lähetetään esimiehelle hyväksyttäväksi. Matkasuunnitelma ei sellaisenaan järjestelmässä siirry matkalaskun pohjaksi. Haastatteluiden perusteella kävi myös ilmi, että matkasuunnitelmaan vaadittavat tiedot ja tarkkuus vaihtelevat valtavasti.

Matkojen itsevaraustyökalu on järjestelmä, josta matkustaja tai matkanvaraaja voi varata matkat itse ajasta ja paikasta riippumatta. Varausjärjestelmää hallinnoi matkatoimisto ja sinne valitaan palvelut ja tehdään rajaukset organisaation toiveiden mukaisesti. Järjestelmään ladataan myös organisaation mahdolliset sopimushinnat eri palveluntuottajien kanssa. Matkavarauksjärjestelmästä haetaan tietoa matkasuunnitelman pohjaksi, että myöhemmässä vaiheessa tehdään itse varaus.

Aalto suosittelee itsevarausta aina ensisijaisena varausmuotona ja tukee kehitystä maksamalla itsepalvelun palvelumaksut keskitetysti. Puhelin ja sähköpostivarauksissa palvelumaksu kohdistuu matkalaskulle ja ne maksetaan oman yksikön tai projektin budjetista.

Matkalaskulla selvitetään kaikki matkaan liittyvät kulut. Kulut osoitetaan todellisiksi liittämällä laskuun kuitit erilaisista maksuista, esimerkiksi lentolipuista ja konferenssiohjelmista. Tässä kohden vaatimuksissa voi olla eroja riippuen siitä matkustetaanko yliopiston perusrahalta vai jonkun ulkopuolisen tahon rahoittamalla projektilla.

Matkalaskun teon jälkeen se lähetetään asiatarkastukseen. Asiatarkastaja, tyypillisesti matkasihteeri käy laskun lävitse ja katsoo, että se on tiliöity oikein ja kulut ovat sellaisia, joita voidaan matkustuspolitiikan mukaisesti korvata. Asiatarkastaja lähettää laskun hyväksyttäväksi matkustajan esimiehelle, joka viime kädessä on vastuussa kulujen hyväksymisestä. Matkalaskulle kertyneet kulut lähtevät maksuun heti hyväksyntää seuraavana päivänä ja ne viedään kirjanpitoon palvelukeskuksessa. Palvelukeskus vastaa yliopiston kirjanpidosta ja rahaliikenteestä. Lopuksi laskut arkistoidaan sähköisesti.

## 8 Analyysi ja johtopäätökset

### 8.1 Analyysi

Tulokset kokonaisuudessaan antavat melko selkeän ja yhtenäisen kuvan organisaation nykyisestä matkustusprosessista. Organisaation matkustusprosessi on tällä hetkellä raskas ja vahvasti henkilöstö painotteinen. Matkasihteerien työtehtävät on määritelty ja johdettu eri puolella organisaatiota eri tavoilla. Toimintatavat ovat erilaiset niin koulu- kuin sukupolvikohtaisesti. Osaaminen on epätasaista ja ohjeiden ymmärtäminen ja tulkinta samoin. Palvelut eivät näyttäyty matkustajille yhtenäisinä ja tasapuolisina yliopistotasoisesti.

Matkustusprosessissa on jäljellä vielä paljon vanhaa organisaatiokulttuuria ajalta ennen yhdistymistä. Ylipalvelua, ylitulkintaa ja oman työn tarpeelliseksi tekemistä sekä kontrollointia esiintyy eri puolilla organisaatiota. Tämä ilmenee sukupolvien suhtautumiseroina uudistuksiin, palveluihin ja käsitykseen omasta työnkuvastaan. Tutkimuksen tuloksista löytyykin siis paljon organisaatiokulttuurin asioita, jotka eivät olleet tutkimuksen kohteena, mutta selvästi vaikuttivat kaikkeen tekemiseen. Organisaatiokulttuuri näyttäytyi kaipuuna vanhoihin aikoihin ja siinä, että palveltiin matkustajia, vaikka heitä olisi pitänyt rohkaista käyttämään järjestelmiä itsenäisesti.

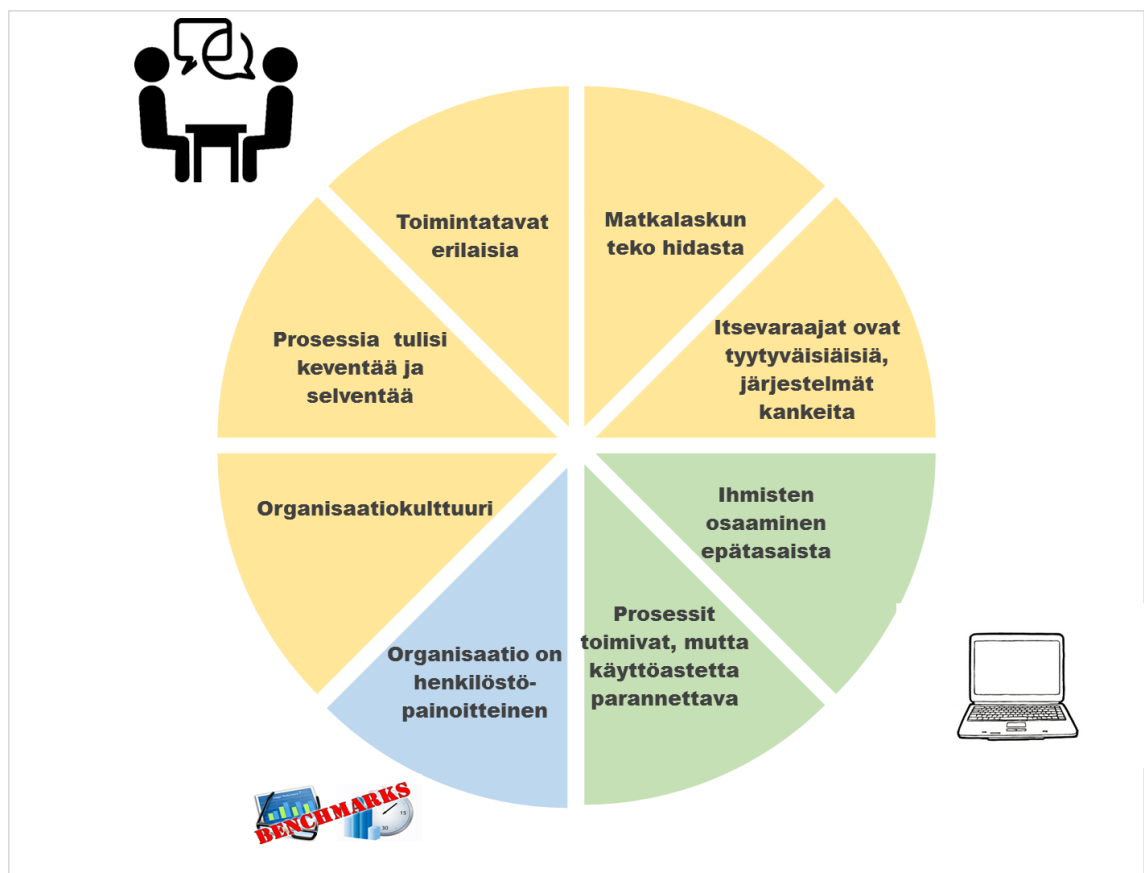
Itsevaraajat ovat tyytyväisiä ja prosessi toimii nopeammin toimittaessa itsenäisesti. Haasteena matkustajien itsevaraamiselle ovat tällä hetkellä julkisen verkon varauspalvelut, niiden parempi visuaalinen ilme ja hakumootoreiden tehokkuus matkoja etsittäessä. Nyt käytössä oleva itsevaraustyökalu on suunniteltu organisaatiolähtöisesti, ei loppukäyttäjän lähtökohdista. Palvelua tarvitaan kuitenkin jatkossakin vierailijoiden osalta, koska heillä ei ole oikeuksia järjestelmiin. Tämä jako tulee huomioida prosessia kehitettäessä sekä määrällisesti, että ominaisuuksien ja toimintatapojen suhteen.

Viestintä ei ole matkustusasioissa jalkautunut kaikkialle tai siitä on tehty omia tulkintoja oman tarpeellisuutensa vahvistamiseksi. Syntyi vaikutelma, että ohjeistuksia ei akateemisessa ympäristössä lueta aktiivisesti tai sitten niitä luettiin liian tarkalla tasolla. Osa suoriutui hienosti nykyisellä ohjeistuksella ja he tarvitsivat päivittäiseen työhönsä vain vähän tukea. Ohjeiden tulkintaan ja tarkennuksiin käytettiin huomattava määrä omaa, talouden ja yhteisten palveluiden työaikaa. Omat säännöt, tulkinnat ja työtavat eivät tue

yhdenvertaisuuden, avoimuuden ja tasapuolisuuden periaatetta. Tästä esimerkkinä ovat erilaiset tavat maksaa päivärahoja ja yhdistää työmatkaan lomaa. Matkustuksen kaikkien kulujen tulee olla julkisella rahalla toimivassa organisaatiossa läpinäkyvää ja tasapuolista eli kestää julkisen tarkastelun. Nykyisin voi joutua julkisen mainekriisin kohteeksi hyvinkin helposti. Tämä näkökohta tulee ottaa huomioon, jos toiminnassa ei noudateta tehtyjä linjauksia ja työkaluja.

Tarkempi tutkimus osoittautui tarpeelliseksi monestakin syystä. Prosessin yksityiskohdista saatiin paljon arvokasta tietoa. Lisäksi useampikin ennakko-olettaus osoittautui virheelliseksi ja olisi voinut johtaa mitoituserheisiin ja sitä kautta vaikuttaa loppukäyttäjän palvelutasoon.

Kuvioon 12 on koottu tämän tutkimuksen tärkeimmät tulokset eriteltyinä niihin osa-alueisiin, joista päätelmät on pääosin tehty. Haastatteluiden tuloksiin perustuvat tiedot ovat merkitty keltaisella, määrällinen aineisto vihreällä ja ulkopuoliseen vertailuun perustuvat tiedot sinisellä.



Kuvio 12. Nykytilan analyysin tärkeimmät havainnot.

## 8.2 Johtopäätökset

Tärkein johtopäätökseni on, että matkustuksen osaamista ja organisointia tulee kehittää niin rakenteiden, prosessin kuin järjestelmien osalta. Nykyisellä organisaatiolla ja tavalla toimia ei voida taata yhtenäistä ja laadukasta matkojen varaamista ja prosessin hallintaa. Liiketoiminnan uudelleen suunnittelun periaatteiden mukaisesti erilaisiin toimintaympäristöihin rakennettuja prosesseja ei voi korjata. Alussa mainitut matkahallinnan tavoitteet eivät täyty, jos organisaatio ei pysty ammattimaistamaan toimintaa matkustuksen osalta. Resursseja tulee käyttää tehokkaammin, jotta osaaminen parantuu. Parantunut osaaminen takaa tasapuoliset vasteajat ja tasaisen palvelun laadun loppukäyttäjille.

Hallinnollista kuormaa tulee keventää, jotta prosessihyödyt toteutuvat. Lean-ajattelun mukaisesti karsitaan sellaista mikä ei ole välttämätöntä. Prosessin nopeutuessa saamme säästöjä ajassa ja sitä myöten henkilötyövuosissa. Nykyinen prosessi kuormittaa liikaa sekä matkustusorganisaatiota että siihen liittyviä sidosryhmiä. Matkustusasioiden kanssa toimiminen koetaan organisaatiokulttuurissa houkuttelevana, kun sitä tulisi käsitellä työnä siinä missä muitakin työtehtäviä.

Tutkimuskysymykset saatiin tällä tapaustutkimuksella hyvin katettua. Prosessikuvaus pystyttiin mallintamaan, sekä löydettiin ongelmakohtia organisaation sekä loppukäyttäjien kannalta. Tasapuolisuuden ja tehokkuuden pullonkaulat pystyttiin löytämään. Resurssoinnin ja ajankäytön osalta ei valituilla menetelmillä kuitenkaan päästy niin tarkalle tasolle kuin toivottiin. Prosessin uudistamiseen ei myöskään saatu mitään varteenotettavia ehdotuksia.

Aalto-yliopistossa on menossa digitalisaatioprojekti. Matkustuksen osalta pitää arvioida käytössä olevat työkalut ja antaa ehdotukset niiden kehittämiseksi. Käytössä on kustannustehokkaita työkaluja, mutta käytettävyys ja mobiliteetti niissä eivät ole parhaalla mahdollisella tasolla. Aallon digitaalisia tavoitteita matkustuksen osalta ovat kuitittomuus, matkalaskujen mobiilihyväksyntä ja mobiilipalveluiden tuominen matkanvarauksiin. Kuitenkin jo tämän tutkimuksen tekovaiheessa ilmeni koko digitalisaatiota hidastava perustavanlaatuisen asia. Aallon kännykkäkanta on niin vanhaa, että kaikki uudet sovellukset eivät toimi tietoturvallisesti nykyisissä puhelimissa. Tämä tästä tutkimuksesta irrallinen asia vaikuttaa kuitenkin käyttäjille suunnattujen palvelumallien ja järjestelmien valintaan jatkossa. Palveluita, jotka on tarkoitettu käytettäväksi mobiilisti, ei voi ottaa ainoaksi lähtökohdaksi tehtäessä teknologiavalintoja.

Itsepalvelumalli on jo käytössä ja sen määrää pystytään vielä lisäämään osaamista ja viestintää parantamalla. Organisaation toiminnan luonne huomioiden täytyy kuitenkin muistaa, että palvelua tarvitaan jatkossakin matkustuksen saralla. Aalto-yliopistossa matkustuksen tiedot siirtyvät jo tällä hetkellä automaattisesti ja tietoturvallisesti järjestelmästä toiseen. Matkustusvaraukset hoidetaan yli 70 % sähköisiä kanavia hyödyntäen. Taustajärjestelmät ovat siis kunnossa, mutta loppukäyttäjien osalta järjestelmät eivät ole vielä kuluttajamarkkinoita vastaavalla tasolla.

Mitään kriittisiä ongelmia, joita pitäisi välittömästi korjata, prosessissa ei ole. Syyt ovat syvemmällä ja niitä ei voida millään yhdellä keinolla nopeasti muuttaa. Kehitystyön jatko onkin tehtävä huolellisesti ja kaikkia tahoja osallistamalla, jotta päästään hyvään, aikaa kestäväan ja laadukkaaseen lopputulokseen.

### 8.3 Uudelleen suunnittelun perusteet

Tässä luvussa kokoan vielä yhteen miten uudelleen suunnittelun hyödyt näyttäytyvät tuloksissa ja miten ne käytännön tasolla ovat tulosten pohjalta pääteltynä.

Taulukko 2. Uudelleen suunnittelun hyödyt.

Prosessien yksinkertaistaminen	Nykyistä prosessia voidaan selkeästi keventää. Esimerkiksi matkasuunnitelmalla ei ole kustannusvaikutteista roolia, joten siitä voidaan luopua ja keventää näin hallinnollista taakkaa sekä matkustajilta että hyväksyjiltä.
Tuhlauksen poistaminen välillisistä kustannuksista	Resursseja on liikaa eripuolilla organisaatiota ja henkilötyövuosia tuhlaantuu. Prosessiin osallistuu liikaa toimijoita joiden roolista ja työnkuvista ei ole selkeyttä.
Läpimenoaikojen lyhentäminen	Korttiudistuksella läpimenoaikoja on jo saatu lyhennettyä. Kortit täytyy saada laajempaan käyttöön ja kuittien käsittelyä nopeutettua.
Kustannusten vähentäminen	Prosessista on mahdollista säästää huomattava määrä henkilötyövuosissa ja ihan

	jokaisen ihmisen konkreettista ja laskennallista työaika.
Automatisointi	Teknologisilla ratkaisuilla mahdollista korvata manuaalitöitä. Teknologian parempi hyödyntäminen mahdollista läpi koko prosessin.
Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle	Matkustuksen tulee olla entistä helpompaa loppukäyttäjälle. Järjestelmien tulee olla lähempänä kuluttajaversioita.

Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu vaikuttaa organisaation eri osa-alueille. Tämä on helposti nähtävissä myös tässä tutkimuksessa. Organisaatiokulttuuri nousi tuloksissa taustalta esiin, tietotekniset ratkaisut ovat edessä markkinoiden muuttumisen johdosta, prosessia, rakenteita ja henkilöstöresursseja on kehitettävä. Radikaalin muutokset ovat edessä ja vaikuttavat organisaation toimintaan. Prosessiin tarvitaan lisää suorituskykyä ja nopeutta, sekä muutoksilla halutaan säästää kuluja ja parantaa laatua aivan kuten Hammer ja Champy BRP:n määrittelevät (Hammer & Champy, 1993, 16). Teknologisia ratkaisuja tullaan tekemään loppukäyttäjien näkökulma edellä.

## 9 Pohdinta

Tämän nykytilan analyysin olisi periaatteessa voinut tehdä pelkästään laadullisena tai pelkästään määrällisenäkin. Tulokset kuitenkin osoittavat, että kattavaan analyysiin tarvittiin molempia lähestymistapoja. Määrällisestä analyysistä olisi puuttunut loppukäyttäjien tärkeä näkökulma ja laadullisesta analyysistä olisi puuttunut ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat jo hyvin. Tämä oli myös tutkimuksen tärkein henkilökohtainen anti. Asian tutkiminen monipuolisesti antaa parhaan kuvan tilanteesta. Oman toiminnan arvioinnissa ulkopuolinen raportointi ei riitä oikean tilannekuvan muodostamiseen.

Tilanne on organisaation kannalta siinä mielessä selvä, että kehitystä täytyy tehdä ja projekti on jo hyvässä vauhdissa tätä opinnäytetyötä lopetellessa. Haastavaksi tilanteen tekevät ulkopuoliset tekijät ja teknologian kehitys. Matkanvaraus ja matkalaskuprosessissa teknologia kulkee tällä hetkellä todella kovaa vauhtia. Hankalinta on löytää ratkaisu, joka kestäisi aikaa. Kumppanien valinta pitää sisällään teknologian valinnan,

mutta myös kestävän yhteistyön näkökohdan. Suuressa organisaatiossa käytäntöjen jalkauttaminen ja toiminnan kehittäminen vaativat hyvää kumppanuutta ja luottamusta tulosten aikaansaamiseksi.

Sisäisenä huomioon otettavana tekijänä täytyy ottaa huomioon organisaation luonne ja johdannossa mainitut henkilöstön erilaiset odotukset. Yliopiston voi Tuomo Peltosen organisaatioteorian mukaisesti ajatella kaksikätesenä organisaationa, jossa akateeminen puoli edustaa joustavaa ja innovatiivista rakennetta, määräaikaista ja akateemista vapautta sisältäviä työsuhteita on paljon. Toteuttava palveluorganisaatio on enemmän byrokraattinen rakenteeltaan, mutta kuitenkin palvelut pitäisi tuottaa innovatiivisesti (Peltonen, 2007, 36.)

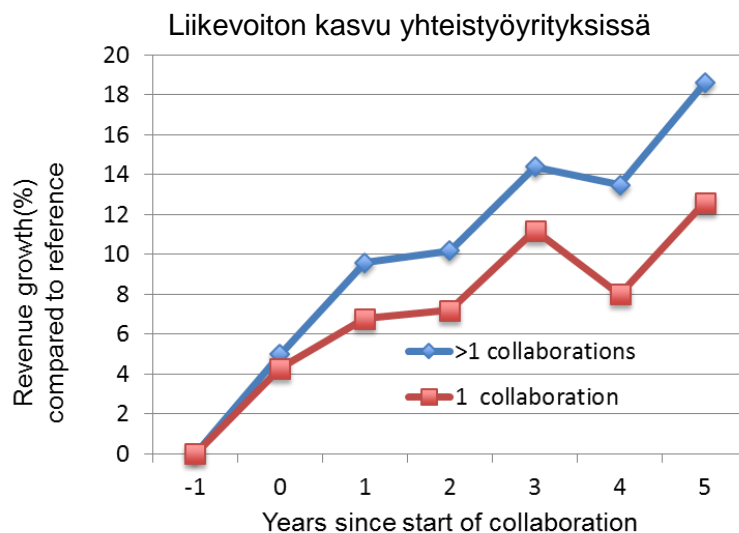
Nykyinen tasapaino on ollut organisaatiossa jo pitkään vallitseva olotila. Työyhteisö on ollut tyytyväinen nykyiseen prosessiin. Palvelun arvoja on toisaalta jo heikennetty, kun viime vuodet on pyritty viemään matkustusasioita yhä enemmän itsepalvelun suuntaan. Onnistuminen prosessin muutoksessa on tärkeää ja tukee yliopiston yleisiä linjauksia digitalisaatiosta ja toiminnan kehittämisestä.

Teknologian saralla on hyvin todennäköistä, että matkalaskujen teko automatisoituu todella nopeaa vauhtia tietojen virratessa automaattisesti järjestelmään sekä hyväksynnän siirtymistä entistä enemmän mobiililaitteille. Samoin matkavaraukset tulevat yhä enemmän kehittymään mobiiliaikaan. Todennäköinen jo markkinoilla oleva kehitys yhdistää matkanvaraukset ja matkalaskut samaan järjestelmään. Prosessihyödyt ovat helpommin saavutettavissa ja liittymien määrä järjestelmien välillä tulee vähenemään.

Rohkeus tehdä organisaation itsensä näköisiä ratkaisuita korostuu. Vaikka parhaita käytäntöjä voidaan kopioida, niin organisaation ominaispiirteet tulee huomioida. Aalto-yliopistossa ei tulla pääsemään koko matkustuksen osalta 100 % itsepalveluun, koska yliopisto maksaa paljon sellaisten henkilöiden matkoja, joilla ei ole pääsyä yliopiston käytämiin järjestelmiin.

Haluaisin myös kyseenalaistaa tässä tutkimuksessa sitä, onko 100 % itsepalvelu tehokain tapa tehdä asioita missään yrityksessä? Mikä on johdon työajan arvo ja kuinka paljon virheitä kumuloituu matkalaskujen teko vaiheeseen ja työllistää sen jälkeen muuta organisaatiota. Jäljelle jää pohdittavaksi kenen työaika on niin arvokasta, että hänen puolesta voidaan tehdä asioita.

Aallossa ja maailmalla on tutkittu, että yliopistojen kanssa yhteistyötä tekevät yritykset menestyvät keskimääräistä paremmin. Alla olevassa kuviossa 13 näkyy tämä ero peilattuna yritysten menestymiseen.



Kuvio 13. Economic impact of research collaborations with Aalto University (Damvad Analytics, 2016).

Aallon kumppanit ovat tuottavampia ja kansainvälisempiä yrityksiä kuin kilpailijansa. Siksi voimme olla haastava, mutta ehkä myös antoisa ja kehitystä eteenpäin vievä kumppani palveluntuottajillemme myös matkustuksen saralla. Osoituksena tästä on useat esiintymispyynnöt eri foorumeille kertomaan asioista ja tiedon laaja-alaisesta hyödyntämisestä matkustusprosessin ohjauksessa.

## 10 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus olisi ollut hauska tehdä vielä laajempaan toimintatapatutkimuksena niin, että olisi päässyt analysoimaan myös muutoksen käyttöönottoa ja mittaamaan, miten tavoitteissa onnistuttiin. Työpaikallani prosessin kehittämisprojekti kuitenkin jatkuu ja nämä vaiheet tulee joka tapauksessa tehtäväksi, mutta ei ehkä siinä laajuudessa raportoitua, kun ne olisi tutkimustyönä tullut tehtyä.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia valittujen prosessimallien eroja laajemmin. Mitkä ovat eri palvelumallien erot saavutetuissa hyödyissä. eurot, aika jne. Tämä vaatisi kuitenkin

perehtymistä useampaan organisaatioon vertailutiedon saamiseksi. Matkailualalla on tutkittu erilaisia työkaluja sekä matkustuspolitiikkaa, mutta ei laajemmin organisaatioiden valitsemien toiminta ja prosessimallien vaikutusta suoriin ja epäsuoriin kuluihin. Onko kokonaisuudessaan tehokkaampaa toimia itsepalveluna, jolloin suorat kulut ovat pienemmät, mutta välilliset kulut ja taustalla tehtävä työ vie enemmän aikaa vai toimia keskitetysti tai näiden yhdistelmällä kuten Aallossa on ajateltu?

Vaikka tutkimukseni oli kovin organisaatiokeskeinen, olisi mielenkiintoista verrata tietoja vielä laajemmin muiden organisaatioiden prosesseihin ja niiden mitoitukseen. Kuten alussa mainitsin, matkustuksen prosesseja on tutkittu vain vähän ja lähinnä yksittäisten järjestelmien osalta. Tutkimuksen uutuusarvoa matkustusprosessin kannalta lisää tietojen laaja-alainen käyttö analyysissä sekä ihan operatiivisella tasolla organisaation toiminnassa. Kokonaishyötyihin ja toiminnan kehittämiseen radikaalilla tavalla tarvitaan hyvät ja laajat pohjatiedot. Kuinka paljon hyötyjä ja etumatkaa muihin toimijoihin saadaan tällä tiedon laajalla ja syvällisellä käytöllä?

## Lähteet

Ahola, Reima 2016. Manager, Business Management. HRG Nordic, Helsinki. Puhelinhaastattelu 21.9.2016

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Vastapaino. Tampere.

Businessopas 2016. [http://www.businessopas.fi/riskienhallinta/liikematkustuksen-hallintaan-tarjolla-yha-tehokkaampia-valineita?utm\\_source=strossle&utm\\_medium=paid&utm\\_campaign=BCDTravel\\_paid](http://www.businessopas.fi/riskienhallinta/liikematkustuksen-hallintaan-tarjolla-yha-tehokkaampia-valineita?utm_source=strossle&utm_medium=paid&utm_campaign=BCDTravel_paid). Luettu 22.2.2017

Carlson Wagonlit Travel, 2016. White paper. Combining business and leisure trips. <http://www.carlsonwagonlit.com/content/dam/cwt/pdf/insights/20160712-solutions-group-white-paper-bleisure.pdf>. Luettu 28.12.2016

Damvad Analytics, 2016. Economic impact of research collaborations with Aalto University. Aalto University Magazine 2016.

Davenport, Thomas & Short, James, 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, pp. 11-27.

Erma, Mikko, 2005. Liiketoimintaprosessien uudelleen rakentaminen PK-yrityksessä. Diplomityö. Tuotantotalouden osasto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

FBTA. Suomen Liikematkayhdistys. [www.fbta.net](http://www.fbta.net). Luettu 30.1.2017

Hammer, Michael & Champy, James 1993. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York.

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hartikainen, Ari 2015. Matkahallinnon matkalaskuprosessin tilannekuva ja kehittämisehdotukset. Opinnäytetyö.

Helsingin seudun kauppamakari, 2016. Matkahallinnon sujuvuus vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan. <http://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppamakari/2016/10/matkahallinnon-sujuvuus-vaikuttaa-yrityksen-kaikkeen-toimintaan>. Luettu 13.1.2016

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Porvoo

Kauhanen, Juhani 2015. Muutoksen johtaminen. Kurssimateriaali. Aalto-yliopisto.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7.painos. Laatu keskus Excellence Finland. Espoo.

London School of Economics, 2016. Travel Distribution: the end of the world as we know it? <http://www.amadeus.com/documents/reports/lse-report-travel-distribution-the-end-of-the-world-as-we-know-it.pdf>. Luettu 13.1.2017

Ojasalo Katri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlasta osaamista liiketoimintaan. SanomaPro Oy. Helsinki.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit. BPR – muutoksen johtaminen. WSOY. Porvoo.

Modig, Niklas & Åhlström Pär, 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Reologica Publishing. Tukholma.

Mohapatra, Sanjay 2013. Business Process Reengineering. Dordrecht Springer US.

Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

Nyman, Göte & Silen, Markku 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä.

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi teemoja, näkökulmia ja haasteita. AYY-Palvelu. Helsinki.

Repo, Päivi & Liiten, Marjukka 2016. Professori: ”Aikaa menee hukkaan”. Helsingin Sanomat 5.10.2016, A9.

Savolainen, Tapani & Saaren-Seppälä, Kari & Savolainen, Seppo 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Teknova Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Porvoo.

Tennant, C. & Wu, Y-C. 2005. The Application of Business Process Reengineering in the UK. The TQM Magazine. Vol. 17(6), ss. 537-545.

The institute of Travel Management, 2016. End-to-end travel expense integrations. Process and cost management revolutionized. White paper. <http://www.traveldoo.com/en/promotion/itm-white-paper/>. Luettu 24.1. 2017

Vaarne, Ville 2016. Professori Pekka Mattila: ”En ole eläissäni nähnyt niin tehottomia työpaikkoja kuin yliopistot”. Helsingin Sanomat 6.9.2016, A8.

Verhelä, Pauli 2000. Liikematkailu. Oy Edita Ab. Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Porvoo.

## Haastattelut 1-8

### Haastattelu 1

Kartoitan parasta aikaa Aallon matkustusprosessin nykyistä tilaa.

Haastattelen matkavarausten ja -laskujen teosta sekä sihteereitä, että matkustajia.

Haastatteluun on valittu osallistujia eri kouluista huomioiden erilaiset matkustus- ja matkanvaraajaprofiilit.

Tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

\*\*\*\*\*

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Teen noin 4 matkaa vuodessa. Ne ovat yleensä pidempiä matkoja kauemmas. Matkustan usein Design Factoryn ulkomaan konttoreille tai tapahtumiin. Kotimaassa joskus.

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Yleensä lähetän meilin HRG:lle. Online on epäselvä ja kankea. En oikein osaa käyttää sitä. Olen tyytyväinen matkatoimistoon ja silloin sitä tulee käytettyä helpommin.

M & V: Kerro mihin vaiheisiin sinulla menee eniten aikaa tässä prosessissa. Aloitetaan vaihtoehtojen etsimisestä, varauksista, laskujen teosta, hyväksynnästä jne.

Haastateltava: Harvoin katson mitään etukäteen. Lähetän vain viestin HRG:lle. Vaihtoehtoisissa sujuvuus tärkeää. Samoin on helppoa vain kuitata ehdotus takaisin HRG:lle ja saat sitten liput. Itse joutuu kuitenkin etsimään mitä maksaa taksi esim. lentokentältä kohteeseen. Tämä vie aikaa kun pitää lisätä tiedot suunnitelmalle. Suunnitelman tekoon meni aluksi aina paljon aikaa, ei ole ihan helppoa. Nyt kuitenkin jo rutiinia ja hoituu helpommin. Joskus joutuu kysymään apua sihteeriltä tai kollegalta jos on joku hankalampi asia. Yksikön sihteeri Pirjo on oikein avulias ja näppärä.

Minä: Saatko suunnitelmaan helposti hyväksynnän? Entä matkalaskun teko?

Haastateltava: Jos teen hyvissä ajoin niin ei ole ongelma. Matkalaskun teko riippuu ihan matkasta. Jos on paljon kuitteja, niin menee aikaa. Puoli tuntia ainakin? Kuitit vievät eniten aikaa. Suunnitelmat vastaavat yleensä hyvin matkalaskua.

M & V: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Kysyn ensiksi sihteeriltä, kollegalta tai soitan jollekin yleiselle sihteerille. Kasvokkain tapahtuva opastus tärkeää, matkalasku asioita vaikea selittää meilissä tai puhelimitse. Pitää voida näyttää mitä tarkoittaa. Otan usein oman läppärin mukaan ja näytän ruudulta, että tätä tarkoitan.

Uusien työntekijöiden puolesta olen välillä tehnyt asiat samalle matkalaskulle. Jos palvelun teknologiset ratkaisut selviä niin pystyy kyllä itse opettelemaan.

M: Käytätkö maksuaikakorttia?

Haastateltava: Minulla on Aallon kortti. Se on tosi kätevää.

M & V: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan? Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Haastateltava: Täytyy tarkistaa lähinnä yhteyksiä ja mikä olisi edullisin ratkaisu. Joustavuus riittää ja ollaan muutenkin hintatietoisia. Ohjeistukset ovat hyviä ja riittävät minulle.

M & V: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Haastateltava: Kuittirumba on melkoinen. Matkalaskun teko meinaa venyä kun se tuntuu raskaalta.

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

Haastateltavat: Kohdistukset ja projektinumeroiden muutokset usean klikkauksen päässä. Oletus projektit vaikka listan alkuun tai näkyviin.

M & V: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Haastateltava: Olisi hyvä jos hierarkisuus tai tapahtumien järjestys olisi matkalaskujärjestelmässä paremmin näkyvissä. Nyt täytyy esimerkiksi avata lasku ennen kuin näkee tapahtumat.

Uutta itsevarausjärjestelmää kaivataan jos halutaan että matkat varataan itse. Palvelu on liian helppo vaihtoehto tällä hetkellä. Käytettävyyttä ja visuaalisuus myös M2 järjestelmään. Vanhanaikainen.

Minä: Palvelu on myös paljon kalliimpi kuin itsevaraus. Euroopan matkalla hintaero on noin 20 euroa.

Haastateltava: HRG:ltä tulee helposti lisäkysymykset tarvitaanko muutos tai peruustus-oikeutta. Matkalaukkuja joutuu myös miettimään. Kerran lentoni oli peruttu. Soitin silloin Aalto apua numeroon ja siellä ei oikein tiedetty mitä pitäisi tehdä.

Minä: Matkatoimistolla on oma päivystys, jonne tulisi tuollaisissa tilanteissa soittaa. Päivystysnumeron pitäisi olla myös Aalto Apua numerossa tiedossa.

Haastateltava: What if ohjeistus olisi hyvä. Ja eniten kysytyt kysymykset. Niin ja video ohjeistus !!!!! Minuutin käyttöopas video tuhat kertaa parempi kuin monta A4 sivua ruudulla.

Minä: Kerro vielä mitä Design Factory tekee?

Meillä on täällä opiskelijoita paljon tuotekehityskurssilla kurssilla, joka kestää aina 9kk, PDP. Perehdytys vielä paljon aikaa, työllistää kurssiassistenttia, noin 100 opiskelijaa. Kurssiin liittyy matkustusta, pitää opastaa M2 jne. Vain puolikkaat päivärahat, jotta prosessi kevenisi. Yritykset maksavat nämä kurssilaiset, he tekevät prototyyppejä. Oma budjetti heillä on pieni. Muutenkin toimimme täällä paljon lähempänä yritysmaailman tapoja kuin koulujen ja laitosten puolella. Toivottavasti näistä tiedoista oli hyötyä.

Minä Kiitos paljon ajastasi. Olen paljon viisampi nyt.

## Haastattelu 2

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Matkustaja 4: Joka viikko matkoja

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Matkustaja 4: Varaa itse, erittäin tyytyväinen, matkatoimisto toimii suht hyvin. Viimeksi tuli maailman ympärysmatka. Vähän jäi hintavaihtoehto epäselväksi. Tuliko omat toiveet huomioitua.

M & V: Kauanko sinulla menee aikaa seuraaviin toimenpiteisiin

- a) Vaihtoehtojen kartoitus / ilmoittaminen eteenpäin? / Tiedon vastaanottaminen?

Matkustaja 4: Lennot helppoja, ei mene aikaa. Järjestelmä ei kovin hyvä, jäykkä.

Hotellihaku on huono.

- b) Matkasuunnitelman teko?

Matkustaja 4: Tehnyt vähän vaihtelevasti. Tarvittaisiin kiinnikekohta projektien rahoitukseen ja jäljellä olevaan rahaa. Ei tarvitsisi omilta oppilailtaan suunnitelmia.

- c) Hyväksynnän saaminen?

Matkustaja 4: Yhteys rahaan puuttuu tässäkin.

- d) Matkalaskun teko?

Matkustaja 4: Pullonkaula. Kaikki syksyn matkat itsellä laskuttamatta. Näpertelyä, kun pitää muistaa pikkuasiat.

Matkustaja 4: Itselle olen ostanut Trip it palvelu sovelluksena. Maksullinen palveluna. Lisäksi käytän Dropbox kansio.

M & V: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

M: Käytätkö maksuaikakorttia?

Matkustaja 4: Todella näppärä.

V: Teetkö varauksia vierailijoille?

Kauanko siinä menee aikaa? / Mikä on vaikeaa?

M & V: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan?

Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Matkustaja 4: Pitkiä matkoja varten tarvitsee välillä apua. Tulokkaat tarvitsevat opastusta, kaikki eivät ole itsestään selvää.

M & V: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Matkustaja 4: Hyväksymiskäytännöt kevyemmäksi ja matkalaskun teko.

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

M & V: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Matkustaja 4: Verkosta löytyy helposti best practices - tekoälyä lisää kaikkeen tekemiseen.

Toivoisin paikasta a paikkaan b palveluita

Lisää viestintää. Yleisiä viestejä ei lue kukaan, mutta pitäisi saada varaus ja järjestelmä kanavaa pitkin.

Ja oikein kohdennettua. Entry prosessiin lisää tietoa.

### Haastattelu 3

Käydään ensin läpi taustakysymyksiä ja saat sitten kertoa vapaasti omia näkemyksiäsi.

V: Montako matkaa noin varaat vuodessa? Mitä muuta työtehtäviisi kuuluu?

Sihteeri 1i: Varaan viikottain, en välttämättä joka päivä. Noin 100 matkustajaa joita palvelen, yksiköstä vain pari henkilöä varaa itse lentonsa.

Asiatarkastusta on myös, matkustus 50 % työnkuvasta, laatua loput, ja tiiminvetäjäyys siihen päälle. Tapaamisia tiimin kanssa 4-5 vuodessa + meilejä. Saan paljon kysymyksiä. Avustan M2asioissa ja opastan uusia työntekijöitä. Ei tarvitse neuvoa tottuneita käyttäjiä. Vain pari jotka eivät osaa ollenkaan, niitä täytyy korjata ja tehdä loppuun. Vanhemmat professorit ja yksikön johtajat kiireisinä tarvitsevat apua ajan takia, ei osaamisen.

Minä: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Sihteeri1i: Aina itsevarausjärjestelmästä, kiertomatkat poikkeus. Tai joku muu jossa paljon elementtejä (ulkomaan junia tms). Muutokset teen soittamalla HRG, jos ei kiire niin meilitse yhteys. Joskus täytyy tarkistaa kuluja HRG:ltä jälkikäteen.

Minä: Kerro mihin asioihin sinulla menee aikaa kun teet matkavarauksia

Sihteeri1: Vaihtoehtojen kartoitukseen menee aikaa.

Menee aikaa, katson pääasiassa online, skyscanneria käytän joskus, jos tuntematon kohde. Pärjään ihan hyvin HRG online kanssa. Matkavaraus on nopea tehdä jos on katsonut jo lennot valmiiksi. Jos useampia osia niin ehkä 15 minuuttia.

Matkasuunnitelmien tekoon palveluna menee muutama minuutti, mutta hyväksynnän saamiseen voi mennä pari viikkoakin, riippuen proffasta. Yleensä kuitenkin onnistuu parissa päivässä.

Minä: Entä asiatarkastus?

Sihteeri 1: Kuitit kerätään, ne oltava ensin. Yli puoli tuntia per lasku. Pitää poistaa asioita, ihmiset yli täyttää selitteitä jne. Meilitse täytyy kysellä paljon perään. Taustatietojen selvittämiseen menee todella paljon aikaa. Onko konffamaksut maksettu jne. Konferenssimaksuja maksetaan paljon matkustajien puolesta yksikön sihteerin kortilla. Minun kortilla varataan paljon hotelleita, rajaa nostettu useaan kertaan, summat suuria ja konferenssimaksuihin. Aika vähän matkustajilla on kortteja, ulkomaalaisilla ei ole oikeastaan ole. Ennakkoja pyydetään joskus, muutama pyytää usein, pari summaa ollut, nyt rauhoittunut. On joitain henkilöitä jotka eivät halua käyttää laisinkaan omaa rahaa. Matkustajia ärsyttää ja eivät uskalla käyttää omaa rahaa.

Tätä tehdään paljon palveluna proffille.

Minä: Onko jotain asioita mihin tarvitset apua? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Sihteeri1: Talous - Rondo, U-tasolta kysyn joskus jotain kysyttävää. Hyvin harvoin tarvitsee tukea M2 tai HRG supportista. Käänteinen ALV välillä hankalaa.

Minä: Teetkö varauksia vierailijoille? Kauanko siinä menee aikaa? / Mikä on vaikeaa?

Sihteeri 1: Ei ole paljon, ei vie sen enempää aikaa.

Minä: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan?

Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Sihteeri 1: Perussäännöt itsellä hyvin hallussa. Ongelmakohtat tulevat esille suunnitelmassa. Matkustajat eivät käyt Insidessa.

Minä: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Sihteeri 1: Muutammat ongelmamatkustajat, jotka haluavat maksimaalista taloudellista hyötyä itselleen yhdistämällä vapaa-aikaa jne. Inttämistä ja vaatimuksia jos ratkaisut eivät ole menneet hyvin. Nyt oma auktoriteetti riittää näiden ohjaamiseen. Itsevarausaste laitoksella olematon. Toisessa yksikössä varataan paljon itse, mutta Aalto joutuu laskutamaan lomien yhdistämisiä paljon jälkikäteen.

Tuuraustilanteet haasteellisia kun ei tunne muiden käytäntöjä, mutta niistä myös oppii paljon. Esim. ei pyydetä ohjelmia. Yksiköiden välillä on paljon tosi eroja, suunnitelma versus varaus. Suunnitelma ei ole hirveästi extra työtä. Auttaa paljon kokonaisuuden hahmottamiseen, loman yhdistämisen huomaamiseen, päivät, ajat kertovat paljon.

Minä: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

Sihteeri1: HRG ja online toimii hyvin. Hotellihaku nyt huono. Aalto tasolla matkapolitiikan avaamista lisää. Ihmiset eivät mene koskaan lukemaan ohjeita, reaktio aina negatiivinen kun pyytää niin tekemään. Uudelle ihmiselle tehty meillä oma pikaopas. Meilitse jakoon, HR sihteeri saattaa antaa paperisena. Viestintää tarvitaan lisää, paljon. Ja koulutusta myös liian vähän. Viesti kaikista poikkeuksista tiiminvetäjille. Muuten ei opi.

Esimiesten tietämyksessä aukkoja. Hyväksyjille pitäisi riittää että katsovat kulut.

Kuittien scannaus vie matkustajilta aikaa.

Minä: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Sihteeri1 : Perusprosessi toimii. Varaukset toimii. Ohjeistuksessa eniten parantamisen varaa. U-tasolta apu ollut heittelevää. Ensin luvattu, sitten peruttu. Yhtä köyttä pitää vetää, jotta ongelma tapaukset saadaan kuriin. Matkasihteerit tekevät palveluna asioita tutkimukselle, tässä näen oman roolin tärkeäksi.

#### **Haastattelu 4**

M: Kysyn tässä ensin kaikille yhteisiä kysymyksiä ja sitten saat vapaasti kommentoida nykytilannetta ja antaa ehdotuksia tulevaan.

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Haastateltava: Varaan matkani itse ja matkustan paljon. Kymmeniä matkoja vuodessa.

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Haastateltava: Itsepalveluna enimmäkseen. Järjestelmä on kankea, aikaa menee liikaa kun matkustajaa usein. Miksi sidestep hyväksyjän on kommentoitava? ( mitä?? ) Olisi kiva jos muutokset voisi tehdä itse. Matkatoimiston palvelu on hyvää. Itse joudun tekemään muutoksia paljon palveluaikojen ulkopuolella ja aina olen saanut hyvin apua.

M & V: Kauanko sinulla menee prosessin eri vaiheisiin alkaen vaihtoehtojen kartoituksesta?

Haastateltava: Katson ensin muualta julkisesta netistä, sitten vasta m2 varausjärjestelmästä. Aikaa kuluu kun joutuu katsomaan useasta paikasta. Matkasuunnitelma on tar-

peellinen hyväksyjän kannalta, jossa roolissa toimin myös paljon. On tärkeää nähdä mi-  
hin projektin rahat ovat menossa. Itselläni työläin vaihe on kuitenkin matkalaskun teko.  
Eikö kuitteja saa jo sähköisiksi? Turhauttaa kun kun sihteerien toimesta vaaditaan ihan  
liikaa liitteitä jo suunnitelma vaiheessa. Aivan ajanhukkaa.

M & V: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Haastateltava: Vaikeimmissa asioissa teen varaukset HRG:ltä. Muihin järjestelmiin ei  
tarvitse tukea.

M: Käytätkö maksuaikakorttia?

Haastateltava: Käytän omaa korttia. Olemme laitoskohtaisesti niin päättäneet, että  
emme käytä Aallon kortteja. Se on helpointa.

Minä: Prosessin hallinnan ja työkuorman vähentämiseksi olisi helpompaa käyttää Aallon  
korttia. Silloin kaikki sinun matkatapahtumasi menisivät suoraan matkalaskujärjestel-  
mään ja ei tarvitse tehdä manuaalista työtä. Nämä kuitit tullaan ensimmäisinä digitalisoi-  
maan.

Haastateltava: Miksi pitäisi olla lisää kortteja omassa lompakossa?

Minä: Nopeampaa ja helpompaa erotella omat ja organisaation kulut.

M & V: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan?

Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Haastateltava: Aikaa menee ohjeiden lukemiseen ja tulkintaan yllättävän paljon. Ei tar-  
vita niin paljoa säännöstöä. Kyllä maalaisjärjellä pärjää. Budjettivastuun pitäisi riittää oh-  
jeistukseen ja esimiehille myös. Tarviiko ylläpitää samoja sääntöjä eri rahoitustyypeille?  
Kyselyiden kierrättäminen on turhaa. Mahdollisimman vähän sääntöjä, ei tarvita paikal-  
lista variaatiota. Niitä on aivan liikaa laitostasolla. Aalto tasoinen ohjaus ja viestintä pitäisi  
riittää.

M & V: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työ-  
päivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Haastateltava. Turha byrokratia.

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä? Mitä  
kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Haluaisin nähdä kuinka paljon saldoa on jossain matkabudjetissa? Tämä hyväksyjän  
näkökulma helpottaisi minua paljon. Lisäksi toivon lisää palvelua, minulla ei ole aikaa  
hoitaa kaikkia asioita itse. Ja kun matkustan koko ajan, niin vuodessa siihen menee ihan  
hirveästi aikaa.

Lisää palvelua. Single point of contact olisi hyvä. Sellaistako ajattelitte perustaa. Maksaisiko se jotain? Voisin maksaa palvelusta jotain itse jotain koska matkustaa paljon. Vaikka omasta pussista.

M2 on huono. Äkkiä joku uusi järjestelmä.

Kuitit, jotka tulevat sähköpostilla, niiden siirtäminen järjestelmään.

Minä: Tähän otetaan pian uusi työkalu käyttöön, jolla voi kuvata kuitit. Ja siitä tiedotetaan kyllä kaikkia.

Haastateltava: Haluaisin vielä nähdä tämän työn tulokset.

Minä: Tulokset näkyvät tulevaisuuden kehityksenä ja muutoksina, mutta valitettavasti en osaa vielä antaa tarkempaa aikataulua. Todennäköisesti puhutaan ensi vuodesta.

Onko sinulla vielä jotain mitä haluaisit sanoa?

Haastateltava: Kyllä tässä tuli jo kaikki. Muutoksia tarvitaan:

Minä: Kiitoksia ajastasi.

## **Haastattelu 5**

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Vastaaja: Controller kertoo aina välillä paljonko varauksia on tehty laitoksella ja kuinka monta on itse tehnyt muille.

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Vastaaja: Päivittäistä online varauksia suurin osa. Lisäksi teen Rondo asioita ja olen Acris, julkaisujen yhdyshenkilö. Kokousvarauksia on myös silloin tällöin. Paljon on myös sitä, että neuvon itsevaraajia. Matkustajilla pelkoa vielä varaus loppuun

M & V: Kauanko sinulla menee aikaa seuraaviin toimenpiteisiin

Vastaaja: Pyynnöt tulevat meilillä. Jos pyynnössä vain lennon numero menee selvitte-lyyn enemmän aikaa. Katson vaihtoehdot järjestelmästä. Vaihtoehtojen kartoitus / ilmoit-taminen eteenpäin? / Tiedon

Matkasuunnitelman teko?

Vastaaja: Professoreille tehdään matkasuunnitelmat. Osa osaa varata itse, mutta tarvit-sevat apua suunnitelman tekoon, M2 järjestelmässä. Joku professori tekee ensin ikivan-han lomakkeen ja pyytää sitten tekemään järjestelmään. Tai katsoo tiedot itse, mutta varaukset palveluna.

Hyväksynnän saaminen?

Vastaaja: Vaihtelee, toisia täytyy muistuttaa. Tarkistetaan onko rahaa, siksi suunnitelma tärkeä. Sähköposti mahdollinen. Hyväksyntä voisi olla sähköpostilla tai jos lasku vastaa suunnitelmaa niin sihteeri voisi hyväksyä.

Matkavarauksen teko?

Vastaaja: Lennon varaus 5 minuuttia. Osa tulee viereen ja varataan kaikki samalla. Paljon neuvontaa, yleisesti tullaan kyselemään.

Matkalaskun teko?

Vastaaja: Apua pyydetään usein. Mitä voi laittaa laskulle. Ennen matkaa enemmän kysymyksiä.

Asiatarkastus?

Tarkastaminen vie paljon aikaa.

M & V: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Vastaaja: Joskus täytyy pyytää matkasuunnitelma takaisin. Jos on kiire niin soitan matkatoimistoon, meilillä yhteyttä jos esim. muutoksia.

M: Käytätkö maksuaikakorttia?

Vastaaja: Maksan paljon osallistumismaksuja. Korttini on yliopiston maksuvastuulla. Korteja on jonkun verran matkustajilla.

V: Teetkö varauksia vierailijoille?

Vastaaja: Koululle tulee paljon vastaväittäjiä ja puhujia.

Minä: Kauanko siinä menee aikaa? / Mikä on vaikeaa?

Vastaaja: Vähän enemmän aikaa. Kertamatkustajien tietojen syöttö vie enemmän aikaa. Matkalaskut samoin. Palkkioiden maksu ei kuulu minun toimenkuvaan.

M & V: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan?

Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Vastaaja: Aina välillä täytyy kysyä. Loma matkojen yhdistämistä joutuu selittämään.

M & V: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Vastaaja: Sääntöjen selittäminen, mitä saa tehdä ja mitä ei. Koko ajan tulee uusia ihmisiä.

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

Olen tyytyväinen HRG:hen. Matkustajat suhtautuvat itsevarauksiin positiivisesti, mutta vähintään yhtä tärkeää että on joku jolta kysyä. Professorit tarvitsevat palvelua.

M & V: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Koululla omia kesäkirjeitä. Joka tiistai M2 Garage, ei paljon kävijöitä. Tuuraukset ei ongelma. Sari yleensä myöhemmin lomalla.

## Haastattelu 6

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Vastaaja: 30% matkaa, 50% taloutta, päivittäinen, 70 vee proffat ei osaa mitään, onneksi kohta eläköitymässä mikä on tosi hyvä. Nuoremmat vastaa myös kännykkään ja tekevät itse.

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Vastaaja: Itsepalveluna varataan, paljon myös julkisista lähteistä. Laitoksella paljon läpilaskutusta. Tosi paljon ulkopuolista rahoitusta. Etsitään halvinta muualta. Ulkomaalaisia on paljon. Sihteerin kortilla varataan paljon. Ihmisillä luottokortteja vähän, suhtaudutaan leväperäisesti. Sähköposti kommunikaatio hidasta, ei vastata ja joutuu kysymään samaa asiaa monta kertaa.

Olen tottunut talon tapoihin ja tiedän että palvelen sellaisia joita ei tarvitse. Paljon veivataan, vaikea saada ulos mitä halutaan, synnä ehkä ettei tiedetä kuka maksaa.

Yhdenkin ulkomaisen vieraan kanssa vaihdoimme 40 meiliä koskien yhtä matkaa. Ei ole tehokasta ei.

5 vuodessa mennyt asiat paljon eteenpäin, mikä on kuitti, kestää kauemmin, luottokortteja haettu. Matkustus lisääntynyt 100%, ennen vain laitosjohtaja kerran pari vuodessa. Töitä on paljon. Hyvin työllistetty. Paljon tuntiopettajiä, osa-aikaisia. Ei vakituista työsuhdetta, käsitellään vierailijoina. Ovat aina kuitenkin exkursioilla mukana.

Minä: Miten prosessi täällä teillä etenee, kauanko aikaa menee eri toimintoihin?

Vastaaja: Matkustajat pyytävät vaihtoehtoja etukäteen. Osa tulee selän taakse seisomaan. Aikakäsitykset ovat hyvin erilaisia. Vakimatkustajat tekevät matkasuunnitelmat itse, paljon palveluna. Niille jotka eivät ole järjestelmässä tehdään manuaalisesti. Oma lomake, excel, versu henkilötietolomake. Laitoksen oma malli.

Minä: Onko helppoa saada hyväksyntä?

Vastaaja: Laitosjohtaja on kiireinen, välillä menee aikaa. Proffat eivät osaa käyttää järjestelmiä, joten heidän kanssaan vielä enemmän tekemistä. Vierailijoiden matkat teen meilitse HRG:ltä. Joskus online. Osaan käyttää, olen ollut matkatoimistossa töissä. Tosi

tyytyväinen matkatoimistoon. Hansel hinnat ovat hyviä. Osa haluaa kuitenkin omena hotellisiin. Kaikkea ei saa yhdestä paikasta. Voisiko muuten osaa vierailijoiden kuluista laittaa palkkioon?

Minä: Millaisia kuluja tarkoitat?

Vastaaja: Matkaan liittyviä.

Minä: Matkaan liittyvät tehdään matkalaskulle, palkkiosta sovitaan aina erikseen. Kululasku tietyissä asioissa myös mahdollinen. Teetkö sinä matkalaskuja vai vain tarkastat?

Vastaaja: Teen kaikki vieraat ja opiskelijat. Talon väki tekee itse, mutta melkein kaikki täytyy tarkistaa. Kuitit ovat aina kadoksissa. Kädestä pitäen opetettu, mutta eivät osaa. Aina samat kysymykset uudestaan. Ehkä kuitenkin vähän havaittavissa, että haluaisivat tehdä itse. Minä olen ainoa täällä joka asiata tarkastan. Yleinen info puuttuu. Pitäisi sisäisesti viestiä enemmän laitoksella, mutta ei ole ehtinyt. Ei vie aikaa jos kaikki kunnossa.

Minä: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Vastaaja: Sitten käännyin matkatoimiston puoleen. Hotellien haku tietyltä alueelta on aika hankalaa, seminaarit usein yliopistojen alueella. Hotellit tuottaa yleisesti hankaluuksia. Toiveet ovat hyvin kohdekohtaisia, harvoin missään kaupunkien keskustoissa.

M: Käytätkö maksuaikakorttia?

Vastaaja: Kyllä. Laitoksella vähän maksuaikakorttia? Rajat ihan tapissa koko ajan. Useamman kerran on jo rajaa korotettu.

Minä: Vierasvarauksista jo puhuttiinkin. Osaatko sanoa kauanko siinä menee aikaa? / Mikä on vaikeaa?

Vastaaja: Toiminut yleensä hyvin. Ei sen hankalampaa. Kalenterin hallinta heille helpompaa.

Minä: Entä kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkitaan? Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Vastaaja: Mitkä olivat sotatilamaat? Saako lupaa eksottisempiin kohteisiin? Mitä kautta reititys maan ja kohdealueen turvallisuustilanteen kannalta. Mitä ensin onlinesta löydän, sitä yleensä tarjoan.

Mitkä Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

M & V: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Vastaaja: M2 on jäykkä. Hotellien haku on hankalaa. Uusi itsevarausjärjestelmä tarvitaan. Vierasmatkavarauus jäi roikkumaan kun matka vasta pitkälle tulevaisuudessa. Ei voi käsitellä pois, maksettu sihteerin kortilla. Kortti siksi tapissa ja ei voi käyttää muuhun.

Minä: Kortin rajaa voi kyllä joustavasti nostaa. Täytyy tutkia jos jää jumiin. Ilmoitathan korttiasiamiehelle jos ongelmia tulee.

Vastaaja: Työajan säästö olisi merkittävä. Aika usein matkustetaan yhdessä ja joudutaan varaamaan monta kerralla. Maksettu esim. 22 hengen seminaarien tulijoiden hotellimaksut.

### **Haastattelu 7**

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Vastaaja: Teen U-tason matkavaraukset sekä M2 asiatarkastus sekä suunnitelmien, että laskujen osalta. Ja lisäksi tarkastan kululaskujakin. Lisääntyneet mm. kielikeskuksesta. Suurin osa työpäivästä menee m2 kanssa. Kaikki U vierasvaraukset ja hallituksen ulkomaalaiset, Holmström, Mantere jne. ovat minulla hoidossa.

Huolehdin myös kaikki yliopiston komennusvakuutukset. U-tason korttiyhteyshenkilö, teen hakemukset ja luovutukset. Usein kysytään myös vakuutustodistuksia viisumeihin.

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Vastaaja: Teen varauksia palveluna muille, suurin varauksista järjestelmää käyttäen. Jos kiire niin soitto HRG. Hotellit järjestelmässä aivan surkeat. Tyytyväisyys matkatoimiston palveluun vaihtelee, riippuu kuka vastaa puhelimeen. Osaavat kyllä asiansa. Vastaavat vain siihen mitä kysytään eli kokonaishuomiointi voisi olla parempaa.

Matkustajien palvelu on minulle tärkeintä.

M & V: Kauanko sinulla menee aikaa seuraaviin toimenpiteisiin

Vastaaja: Pyyntöt tulevat sähköpostilla. Online käyttö yhteisissä palveluissa parantunut vähän. Aika usein joudun toimimaan helpdeskinä. Meilitse keskustellaan mitä varataan. Joskus joutuu katsomaan julkisesta netistä. Jenkkilennoista järjestelmässä liikaa vaihtoehtoja kun samoja lentoja eri koodeilla.

Matkustajat tekevät yleensä itse matkasuunnitelmat. Ja hyväksyntä tulee yleensä nopeasti. Hyväksytään kyllä ihan mitä vaan eteen tulee. Tämä aiheuttaa välillä ongelmia.

Minä : Onko matkavarauksen teko nopeaa?

Vastaaja: Suht nopeaa. Kun kaikki selvillä niin ei vielä kauaa aikaa. Sihteerit tekevät sitten matkalaskut. Paljon tulee puolivalmiita. Kuitit tai ainakin osa puuttuu. Ohjelma puuttuu, ateriatieto jne. Tehdään paljon puolesta kun ovat saaneet jotain tietoja pohjalle. 10 minuuttia riittää jos tiedot ovat valmiina.

Minä : Onko asiatarkastus yhtä sujuvaa?

Vastaaja: Vie eniten aikaa, projektit ja tiliöinnit huonosti tiedossa. Hyväksyjä ei tiedossa. Controllereilta saa vaihtelevasti tietoa, välillä ärtyisiä. Yleensä matkustetaan perusralla U-tasolla.

M & V: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Vastaaja: Tiliöinnit tarvitsee joskus kysyä.

Minä: Teet varauksia vierailijoille. Käytätkö maksuaikakorttia?

Vastaaja: Silloin tällöin konferenssimaksuja joutuu maksamaan. U-tasolla aika hyvin luottokortteja. Helpottanut tosi paljon! Vierailijoihin ei mene enemmän aikaa, erot aika pieniä. Ei mene paljon aikaa edes kertamatkustajan tekoon.

M & V: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan? Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Vastaaja: Ei ole iso asia. Matkustus on selkeää. Joskus viikonloppuvapaita pitää tarkastella tarkemmin.

M & V: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Vastaaja: Henkisesti raskasta jos joutuu väentämään sääntöjä ja pilkun paikkoja.

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

M & V: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Vastaaja: Olisi kiva jos olisi viikossa yksi m2 vapaa päivä. Helpompaa kun ei ole koko ajan muuttuvia matkoja. Paljon toistuvia asioita, matkakohteita. Olisi varmaan enemmänkin kykeneviä tekemään varauksia itse. Olen joskus pitänyt koulutuksia, mutta vain vähän osallistujia. Aina silloin tällöin käyn näyttämässä miten m2 toimii.

Kotimaan junat hankalia, tylsiä. Vuokra-autot toimii ihan ok.

Toisten avustaminen keskitetystikin olisi hienoa!

Minä: Kiitos paljon ajastasi.

### **Haastattelu 8:**

M: Varaatko matkasi itse vai tekeekö joku sen puolestasi? Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

Vastaaja: Matkustan 1-2 kertaa kuussa, suurin osa on sellaisia että minua pyydetään puhumaan muualle. Pyytäjä maksaa silloin kulut. Katson kuitenkin itse lentovaihtoehtoja silloinkin.

M & V: Miten varaat matkasi, itsepalveluna vai matkatoimistosta?

Vastaaja: Aikaisemmin varasin matkatoimistosta. Matkatoimisto ei aina löydä samoja halpoja hintoja kuin itse. Hinta tärkeää kun matkustetaan projektirahalla. Kun sai tietää että voi varata itse, on tehnyt kaiken itse. Helpompaa ja nopeampaa. Suosittelen.

Minä: Miten toimit matkanvarausprosessin aikana? Miten eri vaiheet sujuvat?

Vastaaja : Etsin lennot yleensä ensin muualta, esim. last minute.com sitten vasta etsin ne Aallon itsevarausjärjestelmästä ja teen matkasuunnitelman.

Minä: Saatko hyväksynnän helposti?

Vastaaja: Saa nopeasti

Entä meneekö sinulla kauan aikaa matkavarauksen ja matkalaskun tekoon?

Vastaaja: Itse varaus on helppo ja nopea tehdä. Matkalaskun tekokin onnistuu sekin helposti. Järjestelmät Aallossa paljon paremmat kuin kuissa yliopistoissa joissa olen työskennellyt.

M & V: Mihin asioihin tarvitset tukea? Mistä haet ja saat apua jos tarvitset sitä?

Vastaaja: En tarvitse tukea. Sihteeri kyllä auttaa jos tarvitsee.

M: Käytätkö maksuaikakorttia?

Vastaaja: En. Käytän omaa luottokorttia ja olen ihan tyytyväinen siihen.

Minä: Jos käytät yliopiston korttia, kaikki tapahtumasi tulisivat suoraan järjestelmään ja säästäisi sinulta manuaalityötä.

Vastaaja: Kiitos tiedosta. En ole tiennyt. Täytyy harkita

V: Teetkö varauksia vierailijoille?

Kauanko siinä menee aikaa? / Mikä on vaikeaa?

M & V: Kauanko menee aikaa matkustuspolitiikan tai ohjeiston tutkimiseen tai tulkintaan?

Löydätkö tarvittavat tiedot helposti?

Vastaaja: Ei ole minulle kovin tuttu asia. Yleensä varaan vaan lennot ja saan myös hyväksynnän ja sitten matkaan. Joskus joutunut kysymään erikseen lupaa kun matkatoimiston hinnat ovat olleet korkeammat kuin itse katsonut.

M & V: Mitkä asiat matkan varauksissa ja matkalaskujen teossa kuormittavat eniten työpäivääsi ajallisesti sekä henkisesti?

Vastaaja : – helppoa. Teen erittäin mielelläni kaikki vaiheet itse niin pysyy asiat hallussa.

M & V: Miten muuten haluaisit kommentoida nykyistä prosessia tai järjestelmiä?

M & V: Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen?

Vastaaja: Itsevarausjärjestelmä on kankea, tuntimääräinen haun rajausta ei palvele lainkaan jos matkustaa jonnekin pidemmälle.

Suomessa kaikki sujuu niin helposti. Olen ollut muissakin maissa töissä ja siellä oli todella vaikeaa. Nämä järjestelmät ja järjestelyt ovat parhaita minkä kanssa olen ollut tekemisissä. Suomalaiset ovat tehokkaita ja kaikki toimii.

Minä: Kiitos paljon ajastasi.

Vastaaja: Oli oikein hienoa olla avuksi. Onnea tulevaan.

## Benchmarking haastatteluiden runko

1. Mitä matkanvarausprosessiin liittyviä järjestelmiä teillä on käytössä

Mikä itsevarausjärjestelmä?

Mikä matkalaskujärjestelmä? Mitä tiedonsiirtoja tai muita liittymiä?

2. Minkälainen on prosessiin liittyvä organisaatio? Onko matkasihteereitä? Jos on, kuinka paljon? Rooli?

Mikä on itsevarausasteenne? Mikä on näkemyksenne tehokkaimmasta tavasta toimia organisaation toiminnan luonteen kannalta?

3. Kuinka byrokraattinen on hyväksyntäprosessinne? Tarvitaanko kirjallinen suunnitelma kaikkeen? Hyväksytäänkö ensin suunnitelma ja sitten matkalasku uudestaan? Tarkastaako joku laskun ennen hyväksyntää? Mihin mahdollisen suunnitelman tietoja tarvitsette? Rasittaako byrokratian paljous loppukäyttäjiä ja hyväksyjä?

4. Kuinka sähköinen teillä on matka- ja kululaskujen käsittelyprosessi? Kuvaatteko kuitit, säilytättekö mitään paperilla? Kuinka paljon käytössä luottokortteja, joista tiedot siirtyvät suoraan matkalaskuille? Suhteellinen osuus kiinnostaa.

Minkä yhtiön kortit käytössä? Onko siirtyvä data rikastettua tietoa, joka on arkistokelpoista sellaisenaan?