

Matkustuspolitiikan jalkauttaminen yrityksissä

Outi Henttula, Heidi Niemi ja Laura Sandberg



Matkailun koulutusohjelma

<p>Tekijät Outi Henttula, Heidi Niemi, Laura Sandberg</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2007</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Matkustuspolitiikan jalkauttaminen yrityksissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 75 + 15</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Anne Koppatz, Jarmo Ritalahti</p>	
<p>Tämä on toimeksiantona tehty opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli selvittää miten matkustuspolitiikka on jalkautettu toimeksiantajan asiakasyrityksissä sekä muissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena, koska opinnäytetyössä käsitellään sen asiakasyritysten sekä muiden yritysten tietoja. Tutkimus on toteutettu talven ja kevään 2010 aikana ja haastattelut sekä kysely toteutettiin maaliskuussa. Työssä ei tutkita toimeksiantajan globaaleja asiakkaita eikä vapaa-ajan matkustusta. Johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista toivotaan olevan apua niin toimeksiantajalle kuin tutkimuksen kohteena olleille yrityksille, jotta matkustuspolitiikan jalkauttamista pystyttäisiin kehittämään vielä parempaan suuntaan.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys pohjautui kirjallisuuteen ja sähköisiin lähteisiin liikematkuksesta, matkustuspolitiikasta ja sisäisestä viestinnästä. Teoreettisessa osuudessa kerrotaan mitä matkustuspolitiikka pitää sisällään, mitä liikematkustuksella tarkoitetaan ja mitä eri tapoja yrityksellä on parantaa sisäistä viestintää.</p> <p>Tutkimus on tehty sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli haastateltiin kuuden eri yrityksen matkayhdyshenkilöä. Viisi haastattelua toteutui yritysten neuvottelutiloissa ja yksi puhelinhaastatteluna pitkän välimatkan takia. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, joka lähetettiin matkayhdyshenkilöiden edustamien yritysten työntekijöille. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 140, jolloin vastausprosentti oli 55,1.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että yrityksissä matkustuspolitiikan jalkauttaminen on onnistunut osittain, sillä suuri osa matkustajista noudattaa sääntöä riittävästi. Matkustuspolitiikat ovat olleet yrityksissä jo useita vuosia, joten matkustajat tietävät pääsääntöisesti miten toimia. Matkustajat eivät kuitenkaan täysin ymmärrä, mitä syitä sääntöjen taustalla on ja nämä syyt pitäisi perustella heille paremmin. Erilaisilla viestinnän keinoilla ja taitavalla jalkauttamisella on mahdollista saada työntekijät tukemaan yrityksensä toimintatapoja. Viimeisin taloustaantuma on aiheuttanut muutoksia liikematkukseen ja näin ollen yritysten matkustuspolitiikka on muuttunut, ehkä jopa pysyvästi. Muutoksilla halutut kustannussäästöt saattavat kuitenkin jäädä toteutumatta, mikäli henkilöstöä ei saada tukemaan uusia toimintatapoja. Johdon sitoutuminen muutosten läpivientiin on erittäin tärkeää, mutta ennen kaikkea johdon ja esimiesten tulisi omata hyvät viestinnän taidot.</p>	
<p>Asiasanat Matkustuspolitiikka, matkustussääntö, jalkauttaminen, liikematkat, matkayhdyshenkilö, viestintä</p>	

Degree programme in Tourism

<p>Authors Outi Henttula, Heidi Niemi, Laura Sandberg</p>	<p>Group or year of entry 2007</p>
<p>The title of thesis Implementation of Travel Policy in Corporations</p>	<p>Number of pages and appendices 75 + 15</p>
<p>Supervisors Anne Koppatz, Jarmo Ritalahti</p>	
<p>This thesis examines the implementation of travel policy in a number of companies. The study was commissioned by a client wishing to remain anonymous due to protecting the privacy of its customers. The data were collected during the winter and spring of 2010 and the interviews and survey were executed in March and April. The study does not include the client's global customers or leisure travel. The conclusions drawn from the study as well as the improvement suggestions provide an outline for future actions in implementation of travel policy.</p> <p>The theoretical framework of this thesis was based on literature and electronic sources on business travel, travel policy and internal communication. The theory chapter introduces the concept of travel policy and business travel. Furthermore, different means of improvement in internal communication in a company is also discussed.</p> <p>The approach of the study was both qualitative and quantitative. The qualitative part was executed by theme interviews. There were altogether six interviews with travel managers in different companies. Five of the interviews were conducted face to face in a negotiation room, whereas one was made via telephone due to long distance. The quantitative part of the study was conducted by means of a questionnaire sent to the employees of the companies represented by the travel managers interviewed for the study. In total, 140 responses were collected and the ratio of completed questionnaires was 55, 1 percent.</p> <p>The study revealed that the implementation of the travel policy has partly succeeded as the majority of travelers comply sufficiently with the rules. The same travel policies have defined travel procedures for several years and thus most travelers know how to act. Yet, the travelers do not fully seem to understand the reasons behind the regulations. Consequently, by efficient communication and implementation it is possible to get the employees to accept company travel procedures. Significantly, the latest economical decline has influenced business travel, changing travel policies. However, attempted savings might not materialize if the personnel do not support the new procedures. The management's commitment to implementation of changes is crucial, moreover, the management and superior officers should have good communication skills.</p>	
<p>Key words Travel Policy, Travel Code, Implementation, Business Travel, Travel Manager, Communication</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Liikematkustus.....	5
2.1	Liikematkatoimistot Suomessa.....	6
2.2	Liikematkailun muodot	7
2.2.1	Tavalliset liikematkat.....	7
2.2.2	Messu- ja näyttelymatkat	8
2.2.3	Kokous- ja kongressimatkat	9
2.2.4	Kannustematkat.....	9
2.3	Liikematkustus lentäen	10
2.4	Liikematkustus junalla ja autolla.....	12
2.5	Hotellipalvelut liikematkustajille	13
3	Matkustuspolitiikka.....	15
3.1	Matkahallinto	16
3.2	FBTA:n kysely ostajajäsenilleen	17
3.3	Matkayhdyshenkilö	20
4	Jalkauttaminen.....	22
4.1	Yritysten sisäinen viestintä.....	24
4.2	Työyhteisön rakenteen merkitys viestinnässä.....	25
4.3	Viestintäprosessit.....	26
4.4	Viestinnän tekniset kanavat	27
4.5	Viestintä ja vaikuttaminen.....	28
4.6	Palaute.....	30
5	Tutkimuksen toteutus.....	32
5.1	Teemahaastattelu.....	32
5.2	Puhelinhaastattelu	34
5.3	Kysely.....	34
6	Haastatteluaineiston analysointi.....	36
6.1	Matkayhdyshenkilöiden haastattelut.....	37
6.2	Liikematkat ja niiden varaaminen yrityksissä.....	39
6.3	Matkustajan matkaprosessi	40
6.4	Matkustuspolitiikan perehdyttäminen	44
6.5	Yritysten matkustuspolitiikkaa koskeva sisäinen viestintä.....	45
6.6	Matkustuspolitiikan jalkauttamisen ja noudattamisen haasteet	47

7	Kyselyaineiston analysointi.....	53
7.1	Matkojen määrä	54
7.2	Matkojen luonne.....	55
7.3	Matkojen varausajat	55
7.4	Vastaajien matkustuspolitiikan tuntemus ja noudattaminen.....	56
7.4.1	Matkustussääntöä koskeva tiedonsaanti.....	57
7.4.2	Matkustussääntöä koskeva perehdyttäminen	58
7.4.3	Matkustussäännön tunteminen.....	58
7.4.4	Matkustuspolitiikan noudattaminen	60
7.5	Matkustajien haasteet matkustuspolitiikan noudattamisessa	60
7.6	Kehitysehdotukset matkustuspolitiikan käytäntöön viemisestä	63
7.7	Palautteen antaminen.....	64
7.8	Reliaabelius ja validius	65
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	66
	Lähteet	72
	Litteet	76
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset	
	Liite 3. Saatekirje haastateltaville matkayhdyshenkilöille	
	Liite 4. Saatekirje kyselyyn vastaajille työntekijöille	
	Liite 5. Toimeksiantajan salaiset tiedot	

1 Johdanto

Tämä on toimeksiantona tehty tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jossa selvitetään matkustuspolitiikan jalkauttamista yrityksissä. Jalkauttaminen eli implementointi tarkoittaa jonkin teknisen periaatekäsityksen toteuttamista käytännössä laitteella tai järjestelmällä (Pienehkö sivistysanikirja 2008.) Tässä tapauksessa jalkauttamisella tarkoitetaan sitä, miten yrityksessä vietään matkustuspolitiikan teoriaa käytäntöön eli miten yrityksen työntekijöille perehdytetään matkustussääntö ja tiedotetaan siitä sekä muista matkustamiseen liittyvistä asioista.

Toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena, koska tutkimuksessa käsitellään pääsääntöisesti toimeksiantajan asiakasyritysten, mutta myös muiden yritysten tietoja. Toimeksiantajasta kerrotaan tarkemmin erillisessä liitteessä, jota ei julkaista. Liikematkailu on tärkeä osa yritysten toimintaa ja se muodostaa jopa kolmasosan yritysten kuluista. Siksi onkin tärkeää selvittää mikä on kustannustehokkain ja järkevin matkustuspolitiikan malli, ottaen kuitenkin huomioon matkustajien tarpeet.

Tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajan tutkimukseen valituissa yrityksissä matkustuspolitiikka on jalkautettu ja onko siinä onnistuttu. Toimeksiantajalle on hyödyllistä saada tutkimukseen perustuvaa tietoa toimivasta matkustuspolitiikasta ja sen jalkauttamisesta yrityksissä. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantaja voi kehittää asiakasyrityksille toimivampia ratkaisuja liikematkustukseen. Tutkimuksen kohteena ovat sekä yrityksen asiakasyritykset että muut yritykset. Asiakasyrityksistä tutkitaan PK -yrityksiä, joissa työskentelee alle 250 työntekijää (Tilastokeskus 2010) sekä tästä suurempia kokoluokaltaan reilun 400 työntekijän yrityksiä. Tutkimus ei käsitä yrityksen globaaleja asiakkaita. Emme myöskään tutki vapaa-ajan matkustusta. Tutkimme yrityksessä paljon matkustavia sekä ainakin yli viisi kertaa vuodessa matkustavia. Emme tutki työntekijöitä, jotka matkustavat vähän eli alle viisi kertaa vuodessa.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää miten matkustuspolitiikka on jalkautettu eli viety käytäntöön yrityksissä, miten on siis viestitty ja varmistettu, että jokainen matkustava työntekijä toimii edustamansa yrityksen matkustussäännön mukaan. Tutkitaan myös, miten matkustajia pidetään ajan tasalla matkustussäännön päivityksistä. Yritysten sisäinen viestintä on merkittävä osa tutkimuksen kulussa. Lisäksi tutkitaan mitkä ovat suurimmat haasteet, joita matkayhdyshenkilöt kohtaavat sekä mitä ongelmia matkustavat työntekijät kohtaavat yleisimmin matkustuspolitiikkaan liittyen.

Opinnäytetyö käsittelee matkustuspolitiikkaa, liikematkustusta ja viestintää. Edellä mainittuihin liittyen johdannossa esitellään keskeisimmät käsitteet, joita työssä käytetään. Tärkeimmät käsitteet ovatkin jo työn otsikossa.

Matkustussääntö, josta tutkimuksessa käytetään myös nimitystä matkustusohje, säätelee ehtoja, joiden mukaan yrityksen työntekijät tekevät työmatkansa. Hyvin laadittu matkustussääntö tai -ohjeistus opastaa selkeästi kaikissa matkustamiseen liittyvissä asioissa. Matkustuspolitiikan ja matkustussäännön ero on, että matkustuspolitiikka määrää laajemmin johdon asettamaa matkustusstrategiaa kun taas matkustussääntö tai -ohje on selkeä opas matkustamiseen liittyvissä asioissa. Yrityksen matkustuspolitiikkaan vaikuttavat myös verottajan ja muiden viranomaisten määräykset sekä paikalliset ja kansainväliset määräykset. Matkahallinto on yrityksen prosessi, joka tähtää matkustusjärjestelyjen ja niihin liittyvien ostojen, varausten, raportoinnin sekä seurannan tehokkuuteen ja järkevyyteen. (Verhelä 2000, 32 - 34.)

Matkayhdyshenkilö, matkakoordinaattori, matkasihteeri ja Travel Manager ovat kaikki nimityksiä henkilölle, joka yrityksessä vastaa matkahallintoon liittyvistä asioista. Tutkimuksessa puhutaan yleisesti matkayhdyshenkilöstä. (Verhelä 2000, 38.)

Liikematkustuksella tarkoitetaan matkustusta toiselle paikkakunnalle, joko hoitamaan oman yrityksen tai työnantajan liiketoimintaan liittyviä tehtäviä. Liikematkustaja on yleensä johtotason henkilö, asiantuntija tai henkilö, joka omaa tekniset taidot, joita ei ole paikallisesti saatavilla. (Davidson & Cope 2003, 7.) Liikematkatoimistolla tarkoitetaan liikematkoja välittävää matkatoimistoa, jonka päätuotteina ovat lentoliput ja hotellipalvelut. Sen tehtävänä on myös hallita ja kehittää kokonaisvaltaisesti yritysten liikematkustusta. (Renfors 2008, 84.)

Työmatkaksi lasketaan matkat, jotka palkansaaja tekee varsinaisen työpaikan ulkopuolelle suorittaakseen työhön kuuluvia tehtäviä. Mikäli palkansaajalla ei ole varsinaista työpaikkaa työn luonteen vuoksi, työmatka on silloin matka, joka tehdään erityiselle työntekemispaikalle. Asunnon ja varsinaisen työpaikan välistä matkaa ei lasketa työmatkaksi. (Verohallinto 2009a.)

Organisaation sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään lisäksi vahvistamaan yhteisöidentiteettiä, välttämään konflikteja ja kehittämään työilmapiiriä. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 42 - 43.)

2 Liikematkustus

Liikematkustus ei ollut vielä 1900-luvun alkupuolella saakka edennyt paljoakaan ajasta jolloin kaupankäynti keskittyi tunnettujen kauppateiden, kuten Silkkitien, varrelle. Teollinen vallankumous, poliittinen ja sosiaalinen yhteiskuntakehitys sekä samanaikaisesti tapahtunut kuluneuvojen kehitys loivat edellytykset niin vapaa-ajan kuin liikematkustuksenkin kehitykselle ja kasvulle. Tarvittiin kuitenkin myös syy matkustamiseen. Liikematkustuksen tarve on syntynyt hiljalleen, mutta se voimistui erityisesti 1990-luvulla. Yritysten voimakas kansainvälistyminen ja verkottuminen muihin maihin ovat lisänneet matkustuksen kasvua. Kotimaan matkustus on myös lisääntynyt, mutta ei samassa määrin kuin liikematkustus ulkomaille. (Verhelä 2000, 9.)

Liikematkustus on joutunut muutokseen vuoden 2009 laman myötä. AirPlus International ja ACTE ovat yhdessä tehneet virallisen julkaisun aiheesta, jossa tutkitaan tämän hetkisen matkahallinnon tilaa ja näkymiä siitä, tuleeko se palaamaan siihen mitä se oli ennen lamaa vai onko se muuttunut pysyvästi. The Association for Career and Technical Education eli ACTE on suurin kansainvälinen koulutusyhdistys, jonka tarkoituksena on edistää nuorten ja aikuisten koulutusta tuleviin ammatteihin (ACTE 2010). AirPlus Internationalin tarkoituksena on tarjota yrityksille ympäri maailmaa ratkaisuja matkakustannuksiin liittyen (AirPlus International 2010). Tutkimukseen osallistui vuonna 2009 ACTE:n noin 100 ostajajäsentä. Tutkimuksessa pohditaan myös Travel managereiden merkitystä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Haastateltujen mukaan yritykset ovat laman myötä tehneet 15 - 20 prosenttia vähemmän matkoja ja matkoihin käytetään 25 - 40 prosenttia vähemmän rahaa kuin aikaisemmin. Esimerkiksi joissakin opinnäytetyöhön haastatelluissa yrityksissä matkustusbudjettia oli karsittu noin 30 prosenttia ja matkustaminen oli myös vähentynyt. Matkustamista oli pyritty korvaamaan videoneuvotteluilla ja jos ennen matkalle lähti kaksi henkilöä, niin nyt matkalle lähtee vain yksi. Liikematkustuksen vähenemiseen on syynä se, että monet liikematkustajat ovat menettäneet työpaikkansa, matkoja tehdään vähemmän henkilöä kohden ja yritykset hallitsevat paremmin matkakustannuksiaan. Edellä mainitut asiat tarkoittavat myös sitä, että palveluntarjoajat kärsivät tilanteesta ja joutuvat alentamaan hintojaan. (AirPlus International 2009, 5 - 7.)

Monet matkailualan ammattilaiset uskovat, että lama on vaikuttanut pysyvästi liikematkailun muutoksiin. Tutkimuksessa selvisi, että monet uskovat matkakustannusten palaavan mahdollisesti vuonna 2014 lähemmäs sitä, mitä ne olivat ennen lamaa. Asiantuntijat, joita haastateltiin, epäilivät kuitenkin, etteivät kustannukset enää tulisi nousemaan samalle tasolle. Noin puolet haastatelluista oli ottanut käyttöön matkakustannusten vähentämiseksi seuraavat toimenpiteet:

osittainen tai täydellinen matkustuskielto, matkojen hyväksyttäminen ja varaaminen ennakoon sekä matkustuspolitiikan tiukentaminen. Haastatelluista 85 prosenttia on korvannut matkustusta osittain virtuaalikokouksilla. Lähes kaikki uskovat näiden toimenpiteiden jäävän pysyvästi käytäntöön. Matkahallinnon merkitys tulee säilymään, koska ylimmät johtohenkilöt ovat nykyään sitoutuneempia siihen ymmärrettyään, että heillä on suuri vaikutus matkustajien asenteisiin ja matkustajien asenne on merkittävä tekijä matkakustannusten kontrolloimisessa. Matkahallinto on strategisempaa kuin ennen ja kuluja lasketaan etukäteen tarkemmin, jolloin on helpompi päättää lähdetäänkö jollekin matkalle vai ei. Yritykset ovat huomanneet myös hyödylliseksi yhden liikematkatoimiston käytön. Tutkimuksessa arveltiin Travel managerien kohtaavan haasteita tulevaisuudessa tasapainotellessaan neuvoteltujen hintojen ja ”nopean varaajan” hintojen välillä. (AirPlus International 2009, 5 - 7.)

2.1 Liikematkatoimistot Suomessa

Suomalaisista liikematkatoimistoista suurimmat ovat Area, Kaleva Travel ja SMT eli Suomen Matkatoimisto. Edellä mainituista liikematkatoimistoista Arean markkinaosuus on 19,6 prosenttia, SMT:n markkinaosuus 20,2 prosenttia ja suurimpana Kaleva Travelin osuus 41,7 prosenttia. Neljännellä sijalla on HRG 10 prosentin markkinaosuudella (Ikkunapaikka 1/2010, 8). Suuret liikematkatoimistot ovat myös merkittäviä matkanjärjestäjiä: niiden tärkeimpiä asiakkaita ovat suuryritysasiakkaat ja liikematkojen osuus myynnistä on huomattavan suuri, esimerkiksi Areassa liikematkojen osuus on 80 prosenttia myynnistä (Area 2010). Tärkeitä kansainvälisiä yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Carlson Wagonlit Travel ja American Express. Liikematkatoimistot myyvät muun muassa matkahallinnon palveluja ja niiden etuna ovat nopeus, palvelunlaatu, tilastot ja raportit. Matkustajien turvana ovat matkatoimistojen tarjoamat palvelut, joihin matkustajat voivat olla yhteydessä ympärivuorokauden. Matkatoimistot taas ilmoittavat näiden palveluiden avulla esimerkiksi kriisitilanteista tai lentoaikataulujen muutoksista matkustajille. Yksi uusimmista palveluista on virtuaalikokouspalvelu. Koska matkatoimistojen pääsääntöisenä tehtävänä on tarjota matkoja, saattaa asiakkaista tuntua erikoiselta, että heille tarjotaan vaihtoehtoa olla matkustamatta. Virtuaalikokoukset ovat vallanneet markkinoita erityisesti viime vuosien taloussuhdanteiden sekä kustannustehokkaamman ajattelun myötä. Kaleva Travelin myyntipäällikkö Henry Lahtonen puolustaa virtuaalikokouspalvelua Ikkunapaikassa todeten, että ”Matkatoimiston roolina on ohjata yritysasiakasta oikeisiin valintoihin, raportoida kokonaisvaltaisesti ja osoittaa benchmarking -tietoon nojaten, mihin virtuaalikokous parhaiten soveltuu”. Hän myös toteaa, että kaikkea matkustusta ei virtuaalikokouksilla voida eikä ole järkevää korvata. (Ikkunapaikka 1/2009, 24.)

Lentoliput ja hotellikustannukset vievät suurimman osan yritysten matkakustannuksista, keskimäärin noin 70 - 80 prosenttia. Sen sijaan matkatoimistojen palvelumaksuihin menee vain 2 - 3 prosenttia matkakustannuksista. Kuitenkin matkatoimistoja kilpailuttavan ostajan päätökseen vaikuttaa huomattavasti palvelumaksujen suuruus. Kaleva Travelin toimitusjohtaja Virpi Paasonen huomauttaa, etteivät pelkät alhaiset palvelumaksut tuo merkittäviä säästöjä yritykselle. Hänen mukaansa asiaan perehtymättömien keskuudessa yleinen harhaluulo on, etteivät matkatoimistot voi vaikuttaa lentolippujen tai hotelliyöpymisten kustannuksiin. Esimerkiksi Kaleva Travelin kautta ostettujen lentolippujen keskihinnat laskivat 20 prosenttia vuonna 2009, kun taas koko Suomessa hinnat laskivat 16 prosenttia. (Kaleva Travel Traveller 1/10, 3.) Suomen Matkatoimiston yritysmyyntiryhmän päällikkö Tommi Nöjd pohtii Ikkunapaikassa yritysasiakaiden matkatoimistojen kilpailutusta. Hänen mukaansa nykyään ryhdytään kilpailuttamaan siinä vaiheessa kun joku on mennyt pieleen, kun ennemminkin pitäisi löytää sen hetkisen partneriyhteyden kanssa ratkaisu ongelmaan. Myös yritysten, jotka järjestelmällisesti muutaman vuoden välein kilpailuttavat palveluntarjoajia, kannattaisi Nöjdin mielestä arvioida tällaisen systeemin järkevyyttä. (Ikkunapaikka 1/2010, 7.)

2.2 Liikematkailun muodot

Liikematkailua ajatellessa harvemmin ymmärretään, että todellisuudessa se koostuu neljästä eri pääryhmästä. Nämä neljä pääryhmää ovat tavallinen liikematkä (General Business Travel), kokous- ja kongressimatkat (Meeting Industry), messu- ja näyttelymatkat (Trade Fairs and Exhibitions) ja incentive- eli kannustematkat (Incentive Travel). (Verhelä 2000, 16.)

Nämä kaikki neljä muodostavat liikematkailun kokonaisuuden ja useimmiten matkoissa voidaan sekoitus useammasta ryhmästä. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään näitä neljää pääryhmää tarkemmin.

2.2.1 Tavalliset liikematkat

Tavalliset liikematkat on liikematkailun perustyyppi, jonka tarkoituksena on, että henkilö matkustaa pois vakituiselta asuinpaikkakunnalta hoitamaan esimerkiksi oman yrityksen tai työnantajayrityksen liiketoimintaan liittyviä tehtäviä. Tällaisilla matkoilla liikematkailija hoitaa yrityksen liikesuhteita, osallistuu neuvotteluihin, tekee komennustyötä teollisuuden parissa tai hoitaa muita yrityksen asioita kotimaassa tai ulkomailla. Joissakin työpaikoissa matkustaminen kuuluu olennaisesti työnkuvaan esimerkiksi myyntimiehillä, toimittajilla ja monilla muilla. Liikematkailija tarvitsee myös matkustaessaan erinäisiä palveluita, joita ovat yleisimmin lentojärjestelyt,

hotellien varaukset ja autonvuokraukset. Toimijoina tällaisilla tavallisilla liikematkoilla ovat matkapalveluidentuottajista liikenneyhtiöt, majoitusliikkeet ja matkatoimistot. (Verhelä 2000, 16.)

Tavalliset liikematkat syntyvät, kun yritys lähtee laajentamaan yritystään ja etsii uusia markkinoita uusilta alueilta. Kansainvälisten raja-aitojen hävittyä ovat kansainväliset liiketoimet ja yritysmatkat lisääntyneet. Lisääntyvä globalisoituminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että harvalla yrityksellä nykypäivänä on varaa olla matkustamatta. Jopa laman aikana on yleisesti hyväksyttävä ajatus siitä, että globaali liiketoiminta vaatii liikematkustusta ja näin ollen liikematkustus ei voi laskea huomattavissa määrin. (Davidson & Cope 2003, 33 - 34.)

2.2.2 Messu- ja näyttelymatkat

Messu- ja näyttelymatkat ovat toinen merkittävä liikematkailun muoto ja siinä liikematkailija osallistuu joko kansallisille tai kansainvälisille ammatillisille messuille tai näyttelyihin. Matkailuyrityksen kannalta tällainen tapahtuma on mielenkiintoinen, koska messu- ja näyttelymatkailijoina ovat sekä näytteilleasettajat että messuvieraat. Näillä kahdella kohderyhmällä on täysin erilaiset tarpeet, kuten se että näytteilleasettajat viipyvät pidemmän aikaa, mikä vaikuttaa siihen, että he käyttävät enemmän rahaa majoitus- ja ravitsemispalveluihin kuin messuilla kävijät. (Verhelä 2000, 17.)

Messutkin voidaan jakaa omiin pääryhmiinsä tarkoituksensa ja asiakaskuntansa mukaan. On olemassa kuluttajille tarkoitettuja messuja ja ammattilaisille tarkoitettuja messuja. Kuluttajille tarkoitetuilla messuilla asiakkaina ovat kuluttajat ja näytteilleasettajina ovat yritykset. Tavoitteena on esitellä omia tuotteitaan ja sitä kautta edistää omaa myyntiään. Ammattilaisille tarkoitetuilla messuilla taas ammattilaiset tutustuvat oman alansa palveluiden ja hyödykkeiden tuottajiin ja näiden tuotteisiin. Esimerkkinä tällaisesta tapahtumasta voisi olla vuosittainen ITB- messut Berliinissä ja Suomessa Matkamessut. Muita suosittuja ammattialan messuja ovat muun muassa rakennus-, lääketiede- ja kirjamesut sekä tekstiili- ja vaatetusalan messut sekä kansalliset että kansainväliset. Messuille mentäessä perusajatuksena on, että nähdään ammattialan viimeisimmän kehitysvaiheen tuotokset, tavataan oman alan ihmisiä ja luodaan uusia liikesuhteita. (Verhelä 2000, 17.) Tällainen kaksisuuntainen kommunikointi on erittäin tärkeää, koska muuten kaupanteon teho saattaisi vähentyä huomattavasti (Davidson & Cope 2003, 193).

Mainonnan näkökulmasta messut ovat erittäin hyvä keino saada oma tuotteensa näkyviin. Messut tarjoavat sekä vierailijalle että esittelijälle omat etunsa. Vierailijan on mahdollista löytää

haluamansa tuote tai palvelu erittäin laajasta valikoimasta ja kaikki saman katon alta. Messut tarjoavat erityisen muodon mainostaa tuotteita, sillä vierailija voi messuilla konkreettisesti koskettaa, katsoa, kokeilla, arvioida ja jopa haistaa tuotetta. Lisäksi messuilla olevat näytteilleasettajat ovat oman tuotteensa tai palvelun asiantuntijoita, joten vierailija voi kysyä heiltä kasvokkain kysymyksiä, joihin vain he osaavat vastata. Ajateltaessa näytteilleasettajien etuja messuilla voidaan ottaa huomioon, ettei messuille osallistuminen ole halpaa yrityksille. Heidän täytyy maksaa paikkansa messuille, kuljettaa työntekijänsä sinne ja kustantaa lisäksi heidän majoitukseensa. Kuitenkin on tärkeää ottaa huomioon, että vaikka messut eivät tule halvaksi saavat yritykset monia etuja. Yritykset saavat ainutlaatuisen tilaisuuden tavata mahdollisia asiakkaita ja tulevia asiakkaitaan kasvokkain ja kertoa heille yrityksestään paremmin. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon, miten yritys voi lisätä näkyvyyttään markkinoilla ja jopa parantaa yrityksen imagoa entisestään. Yritys saa myös messuilla heti palautetta tuotteistaan tai palvelustaan kasvokkain asiakkaan kanssa. (Davidson & Cope 2003, 193 - 194.)

2.2.3 Kokous- ja kongressimatkat

Kokouksia ja kongresseja järjestetään ympäri maailmaa ja elinkeino on kovasti kasvanut. Kokousmatkailu on matkailua, joka tapahtuu kokoukseen tai kongressiin osallistumisen johdosta. Kokous tai kongressi voi olla pienimuotoinen tilaisuus tai tapahtuma, joka on tarkoitettu sadoille tai jopa tuhansille ihmisille. Kokous- ja kongressimatkat kuuluvat olennaisesti liikematkailuun silloin, kun kokous tai kongressi on järjestetty yrityksen ulkopuolella. Kokouksen ja kongressin ero on siinä, että kokous on tilaisuus, johon ihmiset kokoontuvat käsittelemään yhteisiä asioita. Kongressi taas on aihelähtöinen tilaisuus, jossa on suuri määrä osanottajia ja koostuu yleensä useammista istunnoista. (Verhelä 2000, 18 - 19.)

Liikematkailun muodoista kokousmatkailun markkinat ovat kaikista laajimmat. Kokoustiloja ja -palveluita haluavat monet erilaiset asiakkaat moniin erilaisiin tarkoituksiin. Kokoustilojen suuruus saattaa vaihdella kuusi henkisestä henkilöstöstä, jotka keskustelevat yrityksen strategioista, jopa 10 000 hengen kongressiin. Tästä voidaan päätellä miten tärkeää on tarjota juuri oikeanlaisia tiloja ja palveluita henkilöille, jotka palveluita tarvitsevat. (Davidson & Cope 2003, 76.)

2.2.4 Kannustematkat

Kannustematka eroaa tavallisesta matkasta elämyksen laadun suhteen. Kannustematka on matkatuote ja siihen kuuluu yleensä kuljetus, majoitus ja ohjelma. Kannustematka liitetään liikematkailuun siitä syystä, että matkan maksaa yritys eikä itse asiakas. Kannustematka on itse

asiassa sekä liikematka että vapaa-ajan matka, koska sen perimmäinen tarkoitus on työhön liittyvä. Kannustematkan tarkoituksena on palkita ja motivoida työntekijöitä tulevaisuutta ajatellen. Kannustematkat tehdään työporukalla, joten on selvää, että se kasvattaa ryhmähenkeä ja näin ollen parantaa tiimityöskentelyä. Työntekijät ottavat kannustematkoille usein puolisonsa mukaan. Niille on lisäksi tyypillistä, että siihen liittyy myös jollain tapaa työelementti. Kannustematkaan voi kuulua esimerkiksi jokin kongressi, seminaari tai yrityksen johtoryhmän edustajan vierailu, jonka tarkoituksena on esimerkiksi kannustuspuheenvuoron pitäminen. Kannustematka on lähes aina yksilöllisesti räätälöitävä tuote. Sen kaikki osat tulee valita niin, että matka tarjoaa asiakkaalle jotakin aikaisemmasta poikkeavaa. Majoitus on tasokkaassa tai eksoottisessa majoitusliikkeestä ja kuljetukset paikasta toiseen ovat tavallista tasokkaampaa luokkaa tai tavallista tasokkaammalla liikennevälineellä. Lisäksi matkaan liittyy aina jokin elämyksellinen ohjelma, mitä asiakas ei ole aikaisemmin kokenut. (Verhelä 2000, 23; Davidson & Cope 2003, 158 - 159.)

Kannustematkaa pidetään erittäin tehokkaana keinona motivoida työntekijöitä. Ne ovat erittäin suosittuja ja haluttuja palkintoja, jopa paljon työnsä puolesta matkustavien keskuudessa. Johdolla on lisäksi muitakin keinoja jolla motivoida työntekijöitä, kuten esimerkiksi käteisbonukset tai lahjakortit. Kannustematkoilla on kuitenkin omat etunsa niin työntekijöille kuin työnantajillekin. Työntekijät tutustuvat kannustematkoilla paremmin kollegoihinsa ja sillä puolestaan saattaa olla yhteishenkeä kohottava vaikutus. Kannustematkan myötä työntekijöiden toverillisuus sekä lojaalisuus yritystä kohti lisääntyvät. Kannustematka tarjoaa myös jotain korvaamatonta, nimittäin muistoja, jotka taas voivat vaikuttaa positiivisesti yritykseen ja näin ollen myös työnantajaan. Lisäksi työntekijät, jotka normaalisti työpaikalla mahdollisesti kilpailisivat keskenään, pääsevät kannustematalla rentoutumaan yhdessä ja luomaan ryhmähenkeä. Kaiken lisäksi kannustematkat eivät ainoastaan motivoi voittajia vaan se motivoi lisäksi ei-voittajia työpaikalla. Kun kannustematkan voittajat palaavat työmatkalta kertomaan tarinoita ja näyttämään kuvia onnistuneesta matkastaan, haluavat toiset työntekijät tehdä entistä kovemmin töitä, jotta seuraavalla kerralla he itse olisivat voittajia ja pääsisivät kannustematkalle. Voidaan siis sanoa, että kannustematka tuo yritykselle edun, jollaista käteisbonus ei esimerkiksi voi tarjota. (Davidson & Cope 2003, 158 - 161.)

2.3 Liikematkustus lentäen

Vaikka monet yritykset eivät nykyään salli bisnesluokan eli liikematkustajaluokan käyttämistä, muuten kuin erikoistapauksissa, on sen käyttö matkustajaa ajatellen mukavampaa kuin ekonomi- eli turistiluokan. Monilla suomalaisilla yrityksillä on sopimuslentoyhtiönään Finnair ja siksi

opinnäytetyössä käytetään esimerkkinä liikematkustuksen palveluista Finnairin bisnespalveluita, joita asiakas voi käyttää ennen lentoa, sen aikana ja itse määränpäässä. Ennen lentoa matkustaja voi vaikuttaa lentolippujensa joustavuuteen valitsemalla bisnesluokan lipun, joka tarjoaa joustavan muutosmahdollisuuden. Tämä mahdollistaa sen, että matkustaja voi muuttaa tai peruuttaa lippunsa jopa viime hetkellä, mikä on erittäin hyvä asia, jos ajattelee bisnesmatkustajien lyhyelläkin varoitusaikalla muuttuvia aikatauluja. Bisnespalveluilla lähtöselvityksen tekeminen onnistuu myös ilman jonotusta. Matkustaja voi tehdä lähtöselvityksen esimerkiksi tekstiviestillä, jos hänellä on matkatavaroina vain käsimatkatavarat. Muussa tapauksessa lähtöselvityksen voi tehdä bisnesluokan lähtöselvityksessä Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Bisnesluokassa matkustajat saavat ottaa myös enemmän matkatavaraa ruumaan ja normaalin yhden käsimatkatavaran lisäksi bisnesmatkustaja saa ottaa matkustamoon salkun tai kannettavan tietokoneen. Lounge -tilat ovat kaikkien bisnesmatkustajien käytössä Finnairin reittikohteiden ulkomaan porttialueilla. Helsinki-Vantaan uusista lounge -tiloista on myöhemmin myös Ikkunapaikan artikkeli, jossa kerrotaan niistä enemmän. (Finnair 2010.)

Lennon aikana bisnesmatkustaja voi nauttia hyvästä ruuasta ja juomasta ja lisäksi kaikilla kaukolennoilla on mahdollista nukkua uudella laisella vuodeistuimella. Kaikilla istumapaikoilla on lisäksi henkilökohtainen viihdejärjestelmä sekä laaja valikoima kansainvälisiä sanoma- ja aikakauslehtiä. Bisnesmatkustajan on mahdollista varustaa matkatavaransa Priority -lipukkeella, jolloin matkustajan matkatavarat tulevat ensimmäisenä ruumasta ja bisnesmatkustajan on helpompi suunnitella aikataulujaan ja ehtiä esimerkiksi kokoukseen. (Finnair 2010.)

Ikkunapaikan artikkelissa tammikuussa 2010 kerrottiin Finnairin uusista bisnesluokan palveluista Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Finnair avasi joulukuussa 2009 ainutlaatuisen Via Spa -kylpylän ja modernin Via Loungen Helsinki-Vantaan lentokentällä. Nämä bisnesluokan palvelut tarjoavat mukavuutta ja hyvinvointia erityisesti Finnairin Eurooppa-Aasia-liikenteen vaihtomatikustajille. Via Lounge tarjoaa 250 matkustajalle maksutta tilan, jossa viettää aikaa. Alue on tarkoitettu Schengen-alueen ulkopuolelle lentäville Finnairin tai lentoyhtiö allianssi oneworldin -jäsenille sekä bisnesluokan matkustajille. Muut matkustajat pääsevät Via Loungeen 45 euron maksua vastaan. Via Loungen palveluihin kuuluu myös kuusi yksityistä suihkuhuonetta, monipuolinen buffet, Via bar sekä erilaisia rentoutumistiloja. Työskentelyä varten on Via Loungessa maksuton WLAN -verkko, työpisteet, joissa on myös mahdollisuus langattomaan matkapuhelimen lataukseen sekä monikäyttötilat. Kylpylässä Finnairin asiakkaat voivat saada laadukkaita kylpylä- ja hyvinvointipalveluita. Kylpylässä voi nauttia kylpylähoidoissa käytettävistä luonnonmukaisista hoitoaineista sekä muun muassa havu- ja kivisaunasta, höyrysaunasta

ja suomalaisesta saunasta. Via Spa tarjoaa myös erityispalveluita erityisesti vaihtomatikustajille. (Ikkunapaikka 1/2010, 15.)

Amerikkalainen Business Traveler -lehti on valinnut Finnairin parhaimman bisnesluokan tarjoavaksi lentoyhtiöksi Pohjoismaissa. Päätöksen tekivät Business Traveler -lehden 8 000 lukijaa, jotka matkustavat paljon työkseen. Lehden lukijat kuuluvat maailman eturivin bisnesmatkustajiin ja tekevät keskimäärin 24 edestakaista lentomatkaa vuodessa. Finnair on panostanut bisnesluokan matkustajien viihtyvyyteen ja mukavuuteen esimerkiksi niin, että viimeisimmän Airbus A330-koneen bisnesluokka on uudistettu ja siellä on uudenlaiset vuodeistuimet, jotka liukuvat täysin vaakatasoon. Airbus A330 -koneessa istuimet on aseteltu limittäin, joka mahdollistaa että 90 prosentilla matkustajista on suora yhteys käytävälle. Lisäksi uusi suunnittelu mahdollistaa myös sen, että bisnesluokan paikkamäärä nousee. Ennen bisnesluokassa oli 42 paikkaa, mutta uuteen Airbus A330 mahtuu 45 bisnespaikkaa. Uusissa Airbuseissa on uusinta teknologiaa ja niiden polttoainetehokkuus on huippuluokkaa. (Ikkunapaikka 1/2010, 15.)

Nykyään monet lentoyhtiöt myöntävät asiakkailleen maksullisista lennoista erilaisia etuja, kuten bonuspisteitä, joita asiakas voi käyttää seuraavilla matkoillaan. Silloin kun asiakas on itse ollut maksajana ostoksille, joiden perusteella hän saa etuja, tuloverotukseen liittyviä ongelmia ei ole. Jos taas joku muu, esimerkiksi työnantaja, on ollut maksajana, ovat edut verotettavia. Työnantaja voi olla määrännyt edut käytettäväksi myöhemmin tehtävien työmatkojen hyväksi. Jos palkansaaja saa edut yksityiskäyttöön, syntyy hänelle tuloverotuksessa palkaksi katsottava etu. (Verohallinto 2002.) Kauppalehden artikkelissa 12.10.2009 kerrottiin Ylen uutisoimasta tapauksesta, jossa Helsingin hallinto-oikeus tuomitsi erään suuren yrityksen maksamaan neljän vuoden ajalta lisäveroa muutaman kymmenen tuhatta euroa koskien lentopisteitä. Kauppalehden mukaan elinkeinoelämä ja verottaja ovat pitkään kinastelleet työmatkoista kertyneiden lentopisteiden verottamisesta. Verottaja on sitä mieltä, ettei työntekijä saisi käyttää lentomatkoista saamiaan bonuspisteitä omaksi hyödyksi, vaan ne pitäisi käyttää uusiin työmatkoihin. Tero Honkavaara Elinkeinoelämän keskusliitosta sanoo, että aukotonta bonusten käytön valvontaa on mahdotonta toteuttaa. Hän pelkää, että tulevaisuudessa yrityksiin, joissa on paljon matkustavia työntekijöitä, kohdistetaan kaavamaisia ja arvioiden tehtyä verotusta. Tällöin vain tietty prosenttimäärä matkakustannuksista verotetaan. (Kauppalehti 2009.)

2.4 Liikematkustus junalla ja autolla

Työmatkat voivat sujua mukavasti ja tehokkaasti myös junassa matkustaen. Matkustusajan voi käyttää joko keräämällä voimia tulevaa kokousta varten tai työskentelemällä. VR:n vaunuihin

on lisätty sähköpistokkeiden määrää ja lisäksi vaunuissa on matkapuhelinvahvistin ja matkapuhelintilat. Nämä mahdollistavat tehokkaan työskentelyn junamatkan aikana. (VR 2009.)

Nopeutensa ja liikematkustajille suunnattujen palvelujen vuoksi Pendolino sopii erityisesti bisnesmatkustajille. Pendolino-junien nopeat aikataulut on muokattu sopiviksi sellaisille henkilöille, jotka matkustavat usein työnsä puolesta. Junissa on useimpien istuimien kohdalla sähköpistokkeet ja lisäksi erillinen koppi matkapuhelujä varten. Matkalipun hintaan kuuluu VR-junaverkon (WLAN) käyttö. Pendolino-junissa bisnes-luokassa matkustajille tarjotaan kahvi tai tee sekä päivän lehtiä. Business Plus- luokan matkustajille tarjotaan aamu- tai välipala ja uutena palveluna myös iltapala. Pendolino-junissa voi myös järjestää kokouksen tai palaverin erillisessä seitsemälle hengelle tarkoitettussa neuvottelutilassa. (VR 2009.)

InterCity -junien lähtöjä on usein, mikä takaa sen, että matkustaja ehtii aamulla palaveriin ja sopivasti illaksi kotiin. Matkustusmukavuudessa on ajateltu myös työskentelyä junassa. InterCity -junia on kahdenlaisia, kaksikerroksisia savuttomia InterCity2 -junia sekä InterCity -junia joissa on kaksi- ja yksikerroksisia vaunuja. Bisnesluokassa on jokaisella pöytäpaikalla sähköpistoke ja lisäksi vaunuissa on ilmastointi, matkapuhelutila, päivän lehdet sekä vahvistettu GSM-kuuluvuus. (VR 2009.)

Autovuokraamo Europcar nousi vuonna 2009 Suomen suurimmaksi autovuokraamoksi matkatoimistojen kautta tehdyissä varauksissa, Ikkunapaikka -lehden artikkelissa kerrotaan. Vaikka matkailu ja eritoten liikematkailu ovat muuttuneet maailman taloudellisen tilanteen takia, onnistui Europcar kasvattamaan myyntiään ja ottamaan käyttöön ennätysmäärän uutta kalustoa. Europcarin myyntijohtaja Timo Keskinen kertoo, että menestyksen taustalla on muun muassa liiketoiminnan rakentaminen usealle eri tukijalalle ja lisäksi uudenlaisen käyttäjäkunnan saavuttaminen. Lisäksi Europcar on onnistunut vähentämään hiilidioksidipäästöjään, joka antaa myös heidän toiminnalleen uudenlaista vihreää nostetta. (Ikkunapaikka 2/2010, 6.)

2.5 Hotellipalvelut liikematkustajille

Kuljetuspalveluiden lisäksi liikematkustajalle tärkeä palvelu on majoitus. Majoitusta valittaessa tärkeimpiä asioita mitä liikematkustajan tulee ottaa huomioon, on majoitusliikkeen sijainti kohteessa, majoitusliikkeen taso ja hinta. Työkseen matkustavat henkilöt tuovat majoitusliikkeille erittäin tärkeitä tuloja, koska he muodostavat valtaosan etenkin kaupunkihotellien käyttäjistä. Liikematkustajat ovat kuitenkin vaativia asiakkaita ja tämän takia ovat majoitusliikkeet kehittäneet palveluita ja asiakaspalvelua heidän mukaiseksi. Puhuttaessa majoitusliikkeestä tarkoitetaan ansiotarkoituksessa tapahtuvaa kalustettujen huoneiden ylläpitämistä vieraiden majoitta-

mista varten. Majoitusliikkeistä voidaan käyttää nimitystä, kuten hotelli, retkeilymaja, täysihoitola tai esimerkiksi lomakeskus. (Verhelä 2000, 96.)

Liikematkailijoiden yleisimpänä majoitusmuotona on hotelli. Jotta majoitusliikettä voidaan kutsua hotelliksi, on siinä oltava tiettyjä ominaisuuksia, kuten wc ja suihku, valaistut käytävät, valaistut ulosmenotiet, lukittava ovi sekä huoneissa puhelin tai muu laite avun hälyttämiseen, palohälytin sekä varauloskäyntien opastus. Yleensä hotelli tarjoaa majoituksen lisäksi myös ravitsemuspalveluita, kokous- ja kongressitiloja sekä vapaa-ajan palveluita kuten esimerkiksi saunan, kuntosalin ja kylpylän matkustajan käyttöön vierailun ajaksi. (Verhelä 2000, 96 - 97.) Nykyään liikematkustajalle on erittäin tärkeää, että hotellissa on mahdollisimman nopeat tietoliikenneyhteydet. Monissa hotelleissa onkin tänä päivänä lähes aina mahdollisuus langattomaan Internet-yhteyteen, joka tarjoaa liikematkustajalle mahdollisuuden työskennellä tehokkaasti koko matkan ajan. (Crowne Plaza 2010.)

3 Matkustuspolitiikka

Liikematkailu on yleistä erityisesti isommissa yrityksissä, mutta myös pienempien yritysten työntekijät saattavat matkustaa työnsä takia useinkin. Henkilöstö- ja IT- kulujen jälkeen liike- matkakulut ovat monissa yrityksissä kolmanneksi suurin muuttuva ja valvottava kuluerä. (Talouselämä 2006.) Yrityksen matkustuspolitiikkaan sisältyvät matkustamisen ohjeiden laadinta ja valvonta sekä päätökset siitä, kuka matkustusasioita hoitaa ja millä tavoin. Jotta matkustaminen olisi mahdollisimman kustannustehokasta ja turvallista, yrityksellä tulisi olla käytössään matkustusohjeet, jotka ovat jokaisen työntekijän tavoitettavissa. Matkustusohjeissa eli matkustussäännöissä on tietoa ja ohjeita työntekijöille, jotka joutuvat työnsä puolesta matkustamaan kotimaassa ja ulkomailla. Sääntöjen ja ohjeiden tulisi olla selkeitä ja tiedossa jokaiselle työmatkustukseen liittyvälle toimijalle. Näin kustannuksia on helpompi säästää ja työn teho kasvaa. (Verhelä 2000, 34.)

Matkustuskustannusten suuruus riippuu siitä, kuinka paljon yrityksen työntekijät matkustavat. Kustannukset muodostuvat suorista ja epäsuorista kustannuksista. Suoria kustannuksia ovat välittömästi matkustamisesta aiheutuvat kustannukset eli matkaliput, majoituskulut, päivärahat, autokulut ja muut kulut, kuten taksi-, puhelu- ja pesulamaksut. Epäsuoria kustannuksia syntyy yksittäisten matkojen varaamisesta ja niiden suunnittelusta sekä matkahallinnon ja sen prosessin ylläpitämisestä, johon kuuluvat posti- ja lähettikulut, tietoliikennekulut sekä matkahallinnon henkilöstökulut, kuten dokumenttien, matkalaskujen ja tositteiden käsittelyyn käytetty aika. (Verhelä 2000. 40.)

Suomen liikematkayhdistys ry eli Finnish Business Travel Association on tehnyt oman suosituksensa matkustussäännön sisällöstä. FBTA:n mukaan matkustussäännössä tulisi olla yleisiä ohjeita matkustuspolitiikasta, voimassaoloajasta, matkustusturvallisuudesta ja terveysasioista sekä vakuutuksista. Lisäksi matkustussäännöstä pitäisi saada neuvoja matkasuunnitelman teosta, matkan hyväksymismenettelystä, luottokorteista ja varauskäytännöstä. Myös erilaisten liikematkojen kuvaus ja esimerkiksi ohjeet loman yhdistämisestä liikematkaan olisi hyvä olla säännössä. Taloudelliselta kannalta on tärkeää, että matkustaja näkee säännöstä missä matkustusluokassa hän saa matkustaa ja mitä kulkuvälinettä käyttää. Hän ei esimerkiksi varaa kalliita bisnesluokan lentoja, jos ne ovat kielletty ja näin yritykseltä säästyy rahaa. Yksi tärkeimmistä kohdista matkustussäännössä on ohjeet matkan jälkeen eli matkalaskuun liittyvät asiat, päiväraha- ja kilometrikorvaukset sekä muut matkaraportointiin liittyvät asiat. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus muokata omaa matkustussääntöään haluamallaan tavalla. (Verhelä 2000, 35 - 36.)

Verottaja on määritellyt sivuillaan päivärahojen, kilometrikorvausten ja muiden korvausten määrät, jotka työnantaja voi korvata työntekijälle. Määrät voivat kuitenkin erota verohallituksen päätöksistä, koska työnantaja maksaa korvaukset muun muassa työ- ja virkaehtosopimusten perusteella. (Verohallinto 2009b.) Valtion virkamiehille ja työntekijöille on laadittu oma matkustussääntö, jossa ohjeistetaan matkakustannusten korvaamisesta. Vuoden 2010 Valtion matkustussääntö on sovittu marraskuussa 2009. Siinä ohjeistetaan päivärahoista, ateriakorvauksesta, kilometrikorvauksista sekä majoittumiskorvauksen enimmäismääristä. Matkustussääntö on erillinen virka- ja työehtosopimus matkakustannusten korvaamisesta, joka on voimassa tammikuuhun 2010 saakka. Opinnäytetyötä kirjoitettaessa ei uudesta sopimuksesta ollut vielä sovittu. (Valtion matkustussääntö 2010.)

3.1 Matkahallinto

Matkustusohjeet voivat olla monimutkaisia, joten yrityksessä yleensä on matkahallinto, joka koordinoi ja valvoo yrityksen nimissä tapahtuvaa matkustamista. (Talouselämä 2006). Johdon tehtävänä matkustukseen liittyen on rakentaa matkustusstrategia. Siinä tulee miettiä muun muassa sellaisia asioita kuten keskittääkö yritys ostonsa ja matkahallintonsa, ulkoistaako se palveluita ja kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Matkatoimistot ja muut matkailualan yritykset hoitavat mielellään korvausta vastaan yrityksen matkahallintoa, tosin yleensä yritys haluaa itse huolehtia matkabudjetista ja muista maksuihin liittyvistä asioista. (Verhelä 2000, 34.)

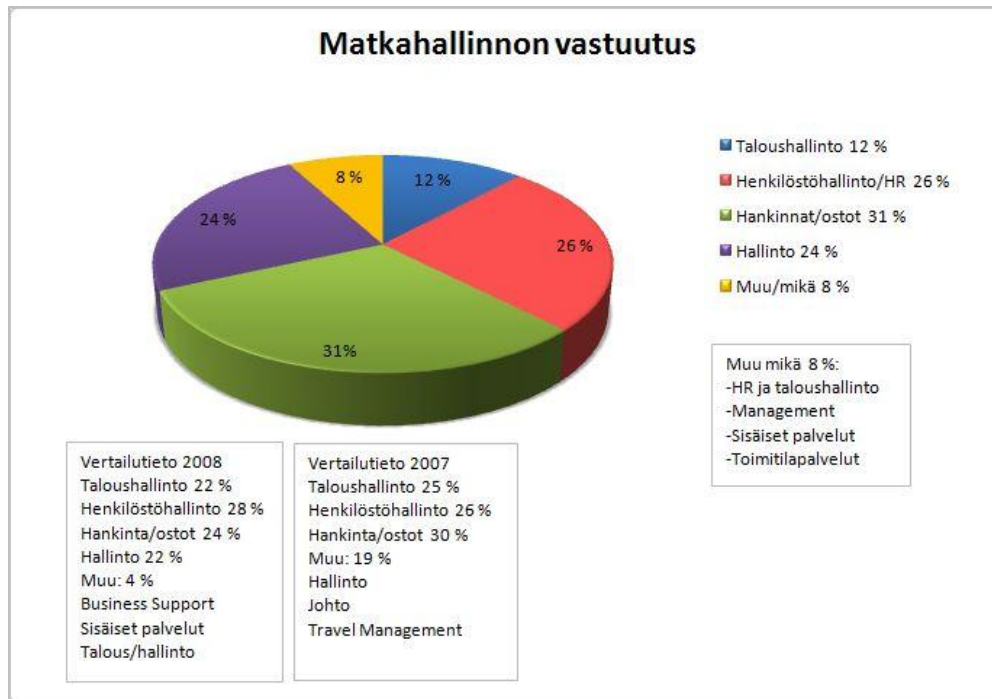
Matkahallinnon tehtäviin kuuluu eri osa-alueita, kuten taloushallinto, henkilöstöhallinto, osto-toiminta ja tietohallinto. Matkahallinto vastaa eri osastojen tarpeisiin. IT - puolella halutaan helpokäyttöisiä ja tehokkaita työvälineitä ja niiden tulee olla myös sujuvia, luotettavia, hallittavia sekä kustannustehokkaita. Matkustajat haluavat sujuvia matkajärjestelyjä, kuten varata helposti itse matkansa sekä hoitaa helposti matkalaskun teon sekä muut hallinnolliset rutinit, kuten matkasuunnitelmat ja hyväksynät matkalle. Sopimus - ja yhteistyökumppaneilta on tärkeää saada hyvät sopimushinnat ja -ehdot lennoista, majoituksista, laiva- ja junalipuista, vuokra-autoista ynnä muista. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on tiedottaa työntekijöille matkustuspolitiikasta, säännöistä ja ohjeistuksista sekä turvallisuusasioista. Lisäksi heidän tulee seurata ohjeiden noudattamista. Taloushallinto vastaa matkalaskuista ja käsittelykustannuksista, vakuutuksista, maksukorteista ja osto - ja kustannusraportoinnista. (FBTA 2007.)

Ikkunapaikassa loppuvuodesta 2008 Kesko Oyj:n Corporate Travel Manager Auni Karekari puhuu vielä yritysten haluavan ottaa huomioon yhteiskuntavastuun matkahallinnossa. Myös valtiohallinnon matkustuksesta vastaava Hansel Oy:n palvelupäällikkö Sami Seppälä toteaa

Hansel Oyn ottavan huomioon ympäristöasiat matkatoimistoja kilpailutettaessa. (Ikkunapaikka 8/2008, 17.) Toisin on tammikuussa vuonna 2010, kun SMT:n yritysmyyntiryhmän päällikkö Tommi Nöjd kertoo Ikkunapaikassa asiakkaiden valintakriteerien keskittyvän enemmänkin rahan. Tärkeimpiä asioita on tietää maksuajat, kassavirta sekä millaisia keskihinnat ovat. (Ikkunapaikka 1/2010, 7.)

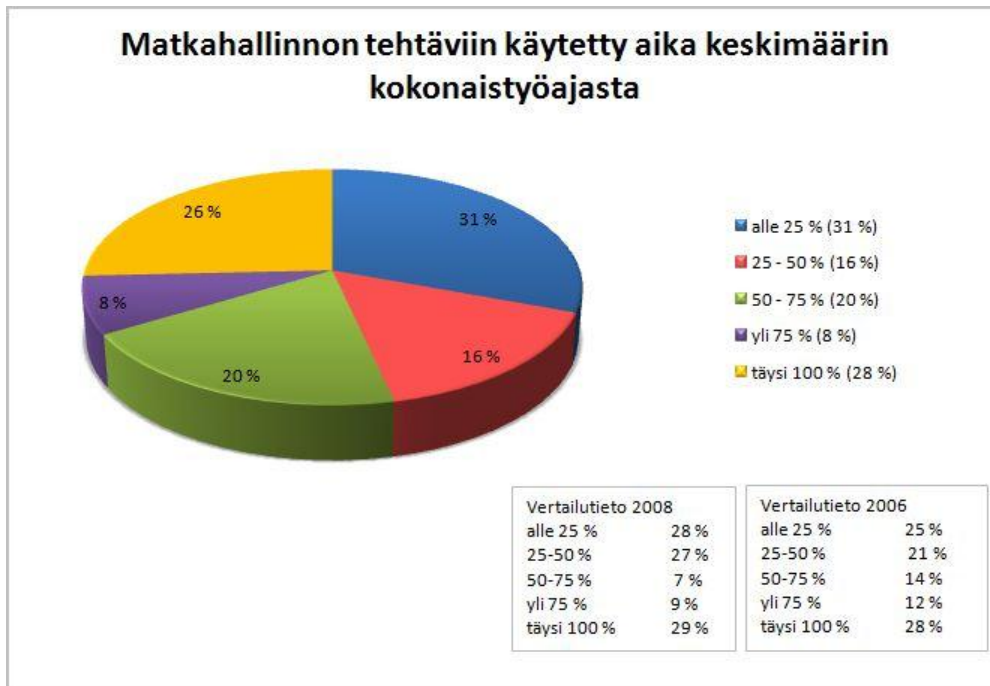
3.2 FBTA:n kysely ostajajäsenilleen

Suomen Liikematkayhdistys ry FBTA (Finnish Business Travel Association) on aatteellinen yhdistys, joka ei myy palveluja jäsenilleen, vaan jäsenet maksavat jäsenyydestään vuosimaksun. FBTA teki syyskuussa 2009 kyselyn ostajajäsenilleen. Kyselyllä kartoitettiin muun muassa jäsenkunnan profiilia ja selvitettiin taloustaantumien vaikutuksia matkahallintoon. Ostajajäseniä on noin 120 yritystä ja yhteisöä, joista 42,5 prosenttia (n=51) vastasi kyselyyn. Vastajat ovat ostajajäsenten ja -yhteisöjen matkahallinnon vastuuhenkilöitä. Ostajajäseneksi voi liittyä yritys tai yhteisö, joka ostaa ja käyttää liikematkajäsen- ja matkahallintopalveluja, mutta ei harjoita niiden tuottamista tai myyntiä elinkeinokseen. Matkahallinnossa pyritään kustannustehokkuuteen muun muassa ostotoimintaa kehittämällä. FBTA:n tavoitteena on tuottaa jäsenilleen lisäarvoa tarjoamalla tietoa kustannustehokkaasta ja laadukkaasta matkahallinnosta ja palvelujen tuottamisesta, tarjoamalla kattavan benchmarking -verkoston, syventämällä osapuolien keskinäistä ymmärrystä ja kokonaisnäkemyksiä matkahallinnosta sekä vaikuttamalla toimialan toimintaedellytyksiin. Kyselyllä kartoitettiin ostajajäsenkunnan profiilia muun muassa seuraavien asioiden osalta: kokonaismatkakustannusten suuruus vuonna 2009, matkahallinnon vastuutus organisaatiossa sekä matkahallinnon vastuuhenkilön käyttämä aika matkahallinnon tehtäviin kokonaistyöajasta. (Toiminnanjohtaja 23.3.2010.) FBTA:n toiminnanjohtaja Jutta Luoma, Tekla Oyj:n Travel Manager Taina Saarikoski ja Kaleva Travelin myyntijohtaja Jari Oinonen kokoonoutuivat keskustelemaan kyselyn pohjalta muun muassa tulosten näkymisestä ostajajäsenten arkipäivässä. Kyselyn ja keskustelun pohjalta Kaleva Travel kirjoitti asiakaslehdessään Traveller 3/09 artikkelin ”Kurkistus tulevaisuuteen: matkahallinnon haasteet ja painopistealueet”. (Kaleva Travel 3/2009, 31.)



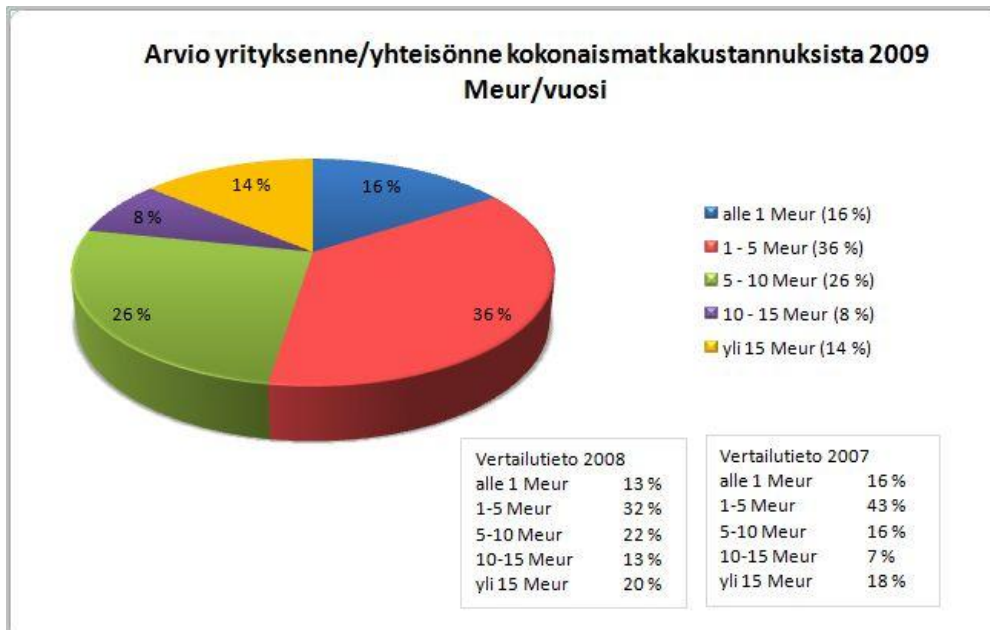
Kuvio 1. Matkahallinnon vastuutus (FBTA 9-2009).

Kuvio 1. kertoo matkahallinnon vastuutuksesta FBTA:n ostajajäsenten keskuudessa. Kaleva Travelin asiakaslehdessä olleessa artikkelissa Tekla Oyj:n Taina Saarikosken mielestä talouskriisillä on ollut myös positiivisia vaikutuksia: se on herättänyt ajattelemaan voisiko toimintatapoja muuttaa, johdon kiinnostus matkustukseen on kasvanut ja yhteistyö kaikkien johtoryhmän jäsenten ja yksiköiden välillä on lisääntynyt. Enää matkahallinto ei kuulu vain talous- tai henkilöstöhallinnolle vaan kaikki osallistuvat sen toimintaan. Kuten kyseisestä kuviosta voi nähdä, FBTA:n kyselyyn vastanneiden keskuudessa matkahallinto oli eniten (31 %) hankinta- ja osto-osaston vastuulla. Verrattaessa edelliseen vuoteen se oli kasvanut 7 prosenttiyksikköä, jolloin se oli 24 prosenttia. Tutkimustulosten perusteella Saarikosken mukaan liikematkustus liittyy yhä enemmän ostotoimintaan ja vastaajien asema on siirtynyt hankintoihin. Hänen mukaansa olisi kuitenkin hyvä muistaa, että ei mentäisi äärimmäisyyksiin vaan matkahallinto käsitettäisiin kokonaisuutena. (Kaleva Travel 3/2009, 30.)



Kuvio 2. Matkahallinnon tehtäviin käytetty aika keskimäärin kokonaistyöajasta

Kuviosta 2. voi nähdä, että matkahallinnon vastuuhenkilöistä 26 prosenttia keskittyy täysipäiväisesti matkahallinnon työtehtäviin. Lähes puolet (47 %) vastanneista käyttävät matkahallinnon tehtäviin alle 50 prosenttia työajastaan. Aikaisempiin vuosiin verrattuna erot eivät ole muuttuneet radikaalisti. Huomiota herättää kuitenkin se, että ne, jotka käyttävät matkahallinnon tehtäviin 50 - 75 prosenttia työajastaan, prosentiosuus on noussut 13 prosenttiyksikköä vuodesta 2008 vuoteen 2009. Tähän muutokseen on saattanut vaikuttaa talouskriisi, lomautusten myötä on työntekijöiden toimenkuva muuttunut ja siihen on mahdollisesti tullut enemmän myös matkahallinnon tehtäviä. Kaleva Travelin artikkelissa Jari Oinosen mukaan tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että matkahallintoon käytetty aika on vähentynyt vastuuhenkilöillä. Yritykset ovat alkaneet keskittyä enemmän voimavarojen järkevään käyttöön, jolloin ammattitaitoisten matkahallinnon osaajien työnkuvaan on tullut myös muitakin osa-alueita. Tämä tuo omat haasteensa muun muassa ajankäyttöön ja tietojen hankintaan. Matkatoimiston rooli on siirtynyt pelkästä matkanvaraajasta yhteistyökumppaniksi yrityksille ja sen tarjonta on kasvanut huimasti. Saarikoski ihmettelee sitä, jos joku tänä päivänä ei koe tarvitsevansa yhteistyökumppanikseen matkatoimistoa. Matkatoimistoilta saa nykyään erityisesti apua matkahallinnon kokonaisuuden hallintaan, kustannustehokkuuteen ja hintatietoisuuteen sekä strategiseen osaamiseen, jotka tutkimuksessakin nousivat esille, toteaa Saarikoski. (Kaleva Travel 3/2009, 30.)



Kuvio 3. Arvio yrityksenne/yhteisönne kokonaismatkakustannuksista 2009, Meur/vuosi

Kuviosta 3. huomataan, että suurimmalla osalla FBTA:n kyselyyn vastanneista ostajajäsenistä (36 %) matkakustannukset olivat 1 - 5 miljoonan euron luokkaa vuonna 2009. Matkakustannukset riippuvat luonnollisesti yrityksen koosta ja matkustusvolyymista. Verrattaessa edelliseen vuoteen yli 10 miljoonan euron kustannukset ovat vähentyneet 11 prosenttiyksikköä, joka todennäköisesti johtuu edelleen taantumasta ja siitä, että kustannustehokkuuteen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kustannustehokkuus on suurin haaste yritysten matkahalinnossa. Oinonen kertoo, että kyselyyn vastanneista kolmasosa arvioi kustannusten myös vuonna 2010 pysyvän ennallaan, 40 prosenttia niiden putoavan alle 10 prosenttia ja 16 prosenttia arvioi kustannusten putoavan 10 - 20 prosenttia. Kustannuksia on pyritty korvaamaan virtuaalokokouksilla, joka on kuitenkin vielä melko uusi ”liikematkustusmuoto”. Taloustaantumana myötä nykyään myös pienet kulut, kuten taksimaksut, ravintolakulut ja parkkimaksut ovat suurenuslasin alla, sanoo Oinonen. (Kaleva Travel 3/2009, 31.)

3.3 Matkayhdyshenkilö

Yrityksissä on yleensä nimetty henkilö, joka vastaa matkustukseen liittyvistä varauksista ja muista matkustusjärjestelyistä. Matkakoordinaattori tai matkayhdyshenkilö on yleensä sihteeri tai assistentti, joka hoitaa muiden töidensä ohella edellä mainittuja tehtäviä. Suurissa yrityksissä voi olla niin, että matkayhdyshenkilön tehtäviin kuuluu vain ja ainoastaan matkustukseen liittyvät asiat. Tällöin matkayhdyshenkilön työnimike on Travel Manager. (Verhelä 2000, 38.)

Travel Managerin tehtäviin kuuluu monia asioita, kuten matkahallinnon koordinointi, matkustussopimusten neuvotteleminen, ohjeistus ja käytön seuranta, matkustuspolitiikan ja -säännön laatiminen ja valvonta, toimenpiteet säästöjen saavuttamiseksi, yhdyshenkilöverkoston kehittäminen yrityksessä, koulutus- ja infotilaisuuksien järjestäminen yrityksessä, tiedottaminen matkuksesta, matkustusturvallisuudesta ja yhteistyösopimuksista, suoravarausjärjestelmän käyttöönoton sekä matkatilijärjestelmään siirtymisen selvittäminen sekä toteutus sekä trendien ja uusien haasteiden seuraaminen ja matkahallinnon mukauttaminen niihin. (Verhelä 2000, 38.)

4 Jalkauttaminen

Jalkauttaminen eli käytäntöön vieminen tapahtuu silloin, kun organisaatiossa esimerkiksi otetaan käyttöön jokin uusi toimintatapa. Jalkauttamista yleensä edeltää jokin muutostilanne. Joku saattaa kokea työtehtävissä tai työyhteisöissä tapahtuvat uudistukset ahdistavina, kun taas joku toinen pitää niitä mukavana vaihteluna. Vaikka muutokset eivät olisikaan niin radikaaleja, että ne johtaisivat irtisanomisiin, ne silti herättävät paljon tunteita henkilöstön keskuudessa. Työn sisältö voi muuttua esimerkiksi uuden tietojärjestelmän tai tietokoneohjelman myötä, jolloin työn tekeminen aluksi hidastuu ja vaikeutuu. Käyttöönottokoulutuksen lisäksi tarvitaan henkilö, jolta voi kysyä apua ongelmatilanteissa ja lisäksi vertaistuki on tällaisessa tilanteessa erittäin tärkeää. Aikuinen ihminen oppii yleensä käytännön kautta soveltaen aikaisempaa osaamistaan. Vaikka muutokset aluksi luovat pelkoa ja epävarmuutta työyhteisöön, voi niillä kuitenkin olla myös positiivisia vaikutuksia. Muutosvastarinta on sitä pienempi, mitä paremmin esimies pystyy viestimään henkilöstölle muutoksiin liittyvät perustelut haittoineen ja hyötyineen. (Hyppänen 2007, 219 - 220.)

Muutosten johtaminen vaatii tietoa ja osaamista ja niiden läpivienti pitäisi ajatella projektina, joka on ensin suunniteltava, sitten toteutettava ja lopuksi arvioitava muutoksen onnistumista. Koska muutokset ovat usein organisaatioille välttämättömiä, on tiedettävä miten henkilöstö saadaan hyväksymään muutokset ja innostumaan niistä. Mikäli henkilöstöä ei saada tukemaan uusia toimintatapoja, muutoksella halutut säästöt saattavat jäädä toteutumatta. Esimerkiksi tietoteknisissä projekteissa muutosten läpivienti epäonnistuu usein siitä syystä, että teknologiaa painotetaan liikaa eikä muutosta johdeta tai huomioida sosiaalisia tekijöitä. Kotterin kahdeksan askeleen mukaan muutosten johtaminen onnistuu todennäköisemmin, kun otetaan huomioon seuraavat seikat:

1. muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2. vahva vetäjäjoukko
3. konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
4. viestintä
5. muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
6. pientenkin edistysaskeleiden esille tuominen
7. uusien toimintatapojen vahvistaminen
8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen (Hyppänen 2007, 226.)

Muutosten jalkauttaminen pitää tehdä juuri edellä mainitussa järjestyksessä. Kotterin tutkimuksen mukaan suuri osa muutoshankkeista epäonnistuu jo kahden ensimmäisen askeleen kohdalla. Kolmas askel on haastava, kun pitäisi kuvata jotain mitä ei vielä ole. Pitäisi pystyä kuitenkin kuvaamaan niitä konkreettisia hyötyjä, joita tulevaisuudessa saadaan. Neljännessä askeleessa mukaan tuleva viestintä kestää koko muutoshankkeen ajan, ja on tärkeää käyttää erilaisia kanavia sekä säilyttää viesti samantyyllisenä riippumatta viestijästä. Viidennen askeleen kohdalla henkilöstö pitäisi osallistaa muutoksen läpivientiin ja tämä askel on yksi prosessin kriittisimpiä vaiheita. Kun henkilöstö otetaan mukaan miettimään käytännön toteutusta, henkilöstön tiedonmäärä ja vaikuttamisen mahdollisuuden tunne lisääntyvät ja näin muutokseen sitoutuminen on voimakkaampaa. Viimeiset kolme askelta vaativat yrityksen johdon ja esimiesten kannustamista ja viestintää kaikista edistysaskeleista. Kolme viimeistä askelta hyvin toteutettuna mahdollistavat myös sen, että kaikkein epäluuloisimmatkin henkilöt saadaan tukemaan muutosta. Kotterin mukaan tämä malli sopii erityisen hyvin esimerkiksi yritysten toimintatapamuutoksiin. (Hyppänen 2007, 226 - 227.)

BBC:n Head of Sourcing Jamie Hindhaugh vieraili keväällä 2009 Suomen liikematkayhdistyksen seminaarissa kertomassa kuinka BBC saavutti liikematroissaan jopa osittain 90 prosentin itsevarausasteen. Hindhaugh aloitti BBC:ssä uuden matkapalveluiden hankintamallin, jonka mukaan kaikkien organisaation työntekijöiden tuli jatkossa varata työmatkansa itse online-varausjärjestelmästä. Hindhaugh oli varautunut haasteisiin aloittaessaan suuren muutoksen läpiviemisen. Hänen mukaansa onnistuminen todennäköisesti ei olisi edes ollut mahdollista ilman johtotason sitoutumista. Lisäksi kaikki tiesivät muutoksen koskevan jokaista työntekijää tehtävästä tai asemasta riippumatta. Muutoksen jalkauttamisessa hän luotti selkeään kasvokkaisviestintään ja lähetti ostotoiminnoista vastaavat päälliköt keskustelemaan alaistensa kanssa. Keskustelujen tarkoituksena oli kysyä ihmisiltä mikä heidän mielestään uudessa toimintatavassa ei toimisi ja kertoa heille tarkasti mikä muuttuu ja miksi. Keskusteluja jatkettiin, kunnes asia oli selvä kaikille. Saavutetut tulokset kertovat, että jalkauttamisessa on onnistuttu: junamatroissa itsevarausaste on 99 prosenttia, autoissa ja kuriiripalveluissa 90 prosenttia, takseissa 85 prosenttia ja lennoissa 60 - 65 prosenttia. Lentojen itsevarausastekin on suuri, kun otetaan huomioon, että lentomatkojen varaaminen on usein haastavaa erikoisten kohteiden vuoksi. Hindhaugh uskoo, että lennoissakin saavutetaan vielä parempi itsevarausaste ja näin saavutetaan tuplasäästöt. Itsevarausjärjestelmän palvelumaksut ovat pienemmät ja lisäksi Hindhaugh luottaa niin kutsuttuun ”visual guilt” -ilmiöön, jolla Iso-Britanniassa tarkoitetaan sitä, että itse matkansa varaavat näyttäisivät varaavan halvempia lentoja kuin matkatoimistojen virkailijat tai henkilöt, jotka varaavat matkoja toisten puolesta. The Wall Street Journalin mukaan halvem-

man hinnan valintaan on syynä se, että matkustaja ei voi syyttää ketään muuta, jos häneltä jälkikäteen kysellään suurista matkakuluista. (Kaleva Travel 3/2009, 39.)

Kaleva Travelin asiakaslehdessä Traveller 3/2009 artikkelissa ”Kurkistus tulevaisuuteen: matkahallinnon haasteet ja painopistealueet” Tekla Oyj:n Travel Manager Taina Saarikoski haluaa kertoa kollegoilleen viestinnän tärkeydestä muutosten ja uusien käytäntöjen läpiviemisessä. Vaikka tietoa ja ohjeita on tarjolla, hänen mukaansa haastavaa on oikeiden henkilöiden tavoittaminen ja se miten saada heidät lukemaan viestejä. Heidän yrityksessään on käytössä viestinnän ammattilaisia ja hän on kokenut heidän apunsa erittäin hyödylliseksi. Saarikoski suosittelee tätä lämpimästi kaikille yrityksille, koska tulokset Tekla Oyj:ssä ovat huomattavasti parantuneet. Kaleva Travelin myyntijohtaja Jari Oinonen toteaa, että viime hetken päätökset muodostavat yllättävän suuren osan kuluista ja näitä kuluja voitaisiin minimoida matkatoimistojen ajantasaista tietoa tarjoavien palveluiden avulla. (Kaleva Travel 3/2009, 31.)

4.1 Yritysten sisäinen viestintä

Sen sijaan, että sanotaan viestinnän olevan informaation välitystä, olisi parempi sanoa sen olevan sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Kun vastaanottaja saa sanoman, se tuo hänen mieleensä ajatuksia ja mielikuvia. Sanoma voi olla puhuttua tai kirjoitettua ja se välitetään jonkin kanavan tai kanavien kautta. Onnistuneessa viestinnässä nämä ajatukset ja mielikuvat ovat sellaisia, millaisiksi lähettäjä on ne tarkoittanut. Viestinnän on mahdollista onnistua, kun lähettäjä muotoilee sanoman vastaanottajalle ymmärrettävään muotoon. Onnistumisen todennäköisyyttä lisää vuorovaikutteinen viestintä, jossa kysymysten ja vastausten, kuten perustelujen kautta päästään paremmin yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisella viestinnällä. (Åberg 2002, 11 - 12.)

Yhteisöviestintä on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa ja sen onnistuminen edellyttää työyhteisössä työskentelevien panosta sekä taitoa suoriutua yllättävistäkin tilanteista yhteisön edun mukaisesti. Yhteisöviestintää voidaan pitää onnistuneena, kun vuorovaikutus toimii talossa, talosta ja taloon ja tiedonkulku on vilkasta. Lisäksi yhteisölle tärkeillä ihmisillä pitää olla oikeanlainen mielikuva yhteisöstä. (Siukosaari 2002, 11.)

Organisaation sisäinen viestintä tarkoittaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Johtamisviestinnäksi kutsutaan usein esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia. Sisäinen viestintä käsittää päivittäisten tehtävien kuten tietojen lähettämisen, vastaanottamisen ja käsittelyn lisäksi strategisia tavoitteita. Sisäisen

viestinnän tarkoituksena on myös hoitaa sisäistä suhdetoimintaa: johdon tavoitteena on luoda luottamukselliset välit eri henkilöstöryhmiin. Tavoitteena on tuoda kaikkien työyhteisössä toimivien tietoon organisaation missio, toiminta-ajatus sekä arvot. Sisäisen viestinnän avulla pyritään vahvistamaan yhteisöidentiteettiä, välttämään konflikteja ja kehittämään työilmapiiriä.

(Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 42 - 43.)

4.2 Työyhteisön rakenteen merkitys viestinnässä

Työyhteisön rakenteella on myös paljon vaikutusta sisäiseen viestintään. Ennen on ollut korkea hierarkia organisaatiossa, mutta nykyään on siirrytty matalaan hierarkiaan ja työtä tehdään usein tiimeissä ja projektiluontoisesti. Monella työpaikalla asiantuntijat ovat tulleet johtajien paikalle. Työajat ovat joustavampia eikä työpaikalle välttämättä mennä, vaan työtä tehdään missä ikinä ollaankin. Työyhteisön voi määritellä koostuvan joukosta ihmisiä, jotka vapaaehtoisesti tekemästään työstä odottavat korvaukseksi palkkaa tai palkkiota. Yhteisöllisyyden kokeminen on monelle nykyään tärkeää ja työntekijät haluavat vaikuttaa työyhteisöönsä. Toisaalta on niitä, jotka haluavat vain tehdä työnsä sitoutumatta sen enempää organisaatioon. (Juholin 2008, 44 - 49.)

Perinteinen viestinnänmalli on nähty tiedon siirtämisenä paikasta toiseen, lähettäjältä vastaanottajalle. Työyhteisöissä se on lähinnä tarkoittanut viestien siirtämistä johdolta työntekijöille ja mikäli viestinnässä epäonnistuttiin, seurasi erilaisia vajeita, jotka ovat halutun ja saadun tiedon välinen erotus. Vaje kuvaa siis puuttuvaa tietoa. Nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa ongelmana on pikemminkin liiallinen tieto. Vanhaa ajattelumallia kutsutaan myös lääkeruiskumalliksi: kohdeet lääkitään oikealla tiedolla ja sen jälkeen kaikki sujuu halutulla tavalla. 2000-luvun tietokeskeisessä yhteiskunnassa lääkeruiskumalli ei enää ole kovinkaan toimiva. Oheinen taulukko vertailee vanhaa ja uutta viestinnän mallia. (Juholin 2008, 58.)

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2008, 59.)

	Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
Työyhteisö			
Lamaannuttava		Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva		Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvista viestintä

Taulukossa on vertailtu työyhteisötyyppejä ja viestinnän uskomuksia toisiinsa. Lamaannuttava työyhteisö on johtajakeskeinen, jossa asema määrää puhevallan. Lamaannuttavaan työyhteisöön sopii loitontava viestintä, joka on monologista: yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Sanan mukaisesti loitontava viestintä loitontaa ihmiset toisistaan, jolloin tiedonkulku ja yhteisymmärrys vaarantuvat. Lamaannuttavassa organisaatiossa, jossa viestintä on loitontavaa, työntekijät eivät yleensä ole perillä yrityksen asioista ja tämä aiheuttaa ongelmia työssä suoriutumisesta. Osittain loitontava viestintä toimii kuitenkin edelleen, esimerkiksi silloin kun organisaatiossa on totuttu tietynlaiseen kommunikointiin eivätkä työntekijät odota, että heille kerrotaan avoimesti yrityksen asioista. Muutostilanteissa ongelmia kuitenkin yleensä syntyy, esimerkiksi jos yritykseen tulee uusia työntekijöitä ja tietoa on vaikea löytää eikä sitä uskalleta kysyä. Energi-soiva työyhteisöviestintä puolestaan tarkoittaa avointa keskustelukulttuuria, helppoa tiedonvaihdantaa ja mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön asioihin. Energi-soiva työyhteisö vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hänen työnsä on tärkeää, hän voi vaikuttaa siihen, oppia, kehittyä ja tehdä sitä mitä osaa ja haluaa. Ongelmia syntyy silloin, kun lamaannuttavassa työyhteisössä yritetään siirtyä lähentävään viestintään tai kun energisoivaa työyhteisöä pakotetaan loitontavaan viestintään. Viestintä ei esimerkiksi toimi jos johto odottaa enemmän omatoimista ja avointa keskustelua, mutta työntekijät ovat passiivisia ja odottavat, että heille tullaan kertomaan kaikista asioista. Energi-soivaan työyhteisöön sopii yleensä lähentävä viestintä ja lamaannuttavalle loitontava viestintä. Kuitenkin saman työyhteisön sisällä mielipiteet voivat olla eriäviä ja esimerkiksi työyhteisössä, jossa on totuttu lähentävään viestintään, joku saattaa kaivata monologisempaa loitontavaa viestintää. (Juholin 2008, 58 - 61.)

4.3 Viestintäprosessit

Työelämässä tehokas viestintä on haastavaa, mutta erilaisia strategioita yhdistelemällä se on helpommin saavutettavissa. Kun oppii kommunikoimaan oikein yleisön kanssa, on se jo yksi askel eteenpäin tehokkaassa viestinnässä. Lisäksi häiriötekijöiden minimointi, vastaanottajakeskeisen lähestymistavan omaksuminen, perusviestintätaitojen parantaminen sekä kehittävän palautteen käyttö ovat tärkeimmät strategiat tehokkaaseen viestintään. (Bové & Thill 2008, 11.)

Ajattelemalla viestintää prosessina on mahdollista löytää ne kohdat, jotka kaipaavat kehittämistä viestinnässä. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa lähettäjällä on idea, jonka hän haluaa jakaa toisten kanssa. Seuraavassa vaiheessa lähettäjä muodostaa ideasta vastaanottajalle ymmärrettävän viestin, joka voi olla sanoja tai kuvia, tai niiden yhdistelmä. Prosessin kolmannessa vaiheessa lähettäjä tuottaa viestin johonkin viestimeen, jolla sen voi välittää eteenpäin. Viestin voi

olla suullinen, kirjoitettu, visuaalinen ja usea elektroninen versio edellä mainituista. Neljännessä vaiheessa lähettäjä välittää viestin jonkin kanavan kautta, mikä voi olla haastavaa, sillä viesti kohtaa useita esteitä matkallaan vastaanottajan luokse. Jos kaikki sujuu hyvin, viidennessä vaiheessa vastaanottaja saa viestin. Tämä ei ole kuitenkaan tae siitä, että viesti huomataan tai ymmärretään oikein. Seuraavassa eli kuudennessa vaiheessa vastaanottaja tulkitsee viestin sanoman. Toiseksi viimeisessä vaiheessa vastaanottaja reagoi tai jättää reagoimatta viestiin. Kun viesti muotoillaan siten, että vastaanottaja ymmärtää viestin mukaan toimimisen edut itselleen, on todennäköisempää, että hän toimii lähettäjän haluamalla tavalla. Prosessin kahdeksas ja viimeinen vaihe toteutuu silloin, kun vastaanottaja mahdollisesti antaa palautetta lähettäjälle, mikä voi auttaa lähettäjää arvioimaan viestin tehokkuutta. (Bové & Thill 2008, 11 - 12.)

4.4 Viestinnän tekniset kanavat

Sanoma välittyy vastaanottajalle jostain kanavaa pitkin. Teknisiä kanavia kutsutaan viestimiksi: puhelin, sähköposti, intranet ja niin edelleen. Kun sanoma liikkuu, se on alttiina monenlaisille häiriöille. Häiriötekijät voidaan jakaa Professori Osmo A. Wiion esittämään nelijakoon: este, kohina, kato ja vääristymä. Este on ulkoinen häiriö, jossa sanoma ei saavuta toivottua vastaanottajaa lainkaan. Esimerkiksi sähköposti menee väärään osoitteeseen. Kohinatilanteessa sanoma häiriintyy kun siihen sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Esimerkiksi matkapuhelinkeskusteluissa kuuluvuus saattaa olla heikko tai puhuja on ulkona, jolloin esimerkiksi voimakas tuuli vaikeuttaa viestin välittymistä. Katoon vaikuttavat yleensä vastaanottajan fysiologiset tekijät kuten huono näkö, kuulo tai keskittymiskyvyn häiriintyminen, jolloin viesti tulee perille, mutta osa sisällöstä katoaa sisäisten häiriöiden vuoksi. Kun vastaanottaja saa sanoman, mutta ymmärtää sen väärin on kyseessä vääristymä. (Åberg 2002, 17 - 18.)

Nykyään elämme tietoyhteiskunnassa, jossa tietotekniikan käyttö sekä tiedonkäsittely ja hallinta kuuluvat yhä useamman työntekijän arkipäivään. Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten työyhteisössä ja verkostoissa kommunikoidaan. Sähköpostien nopea kasvu erilaisine viesteineen ja roskaposteineen vie työntekijöiden aikaa ja lisäksi viestinnän tehokkuus laskee. Monissa työyhteisöissä intranet on korvannut sähköpostin osittain, ainakin yrityksen sisäisten asioiden kuten asioiden rutiininomaisten tarkastusten ja sopimisten osalta. Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuoliset eivät pääse. Intranet on viime vuosina tullut yhdeksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän foorumeista. Intranet on osalle työntekijöistä hyvä apu työhön ja sieltä käydään päivittäin tarkistamassa tietoja. Toisille sen käyttö saattaa kuitenkin olla vaikeaa, etenkin jos työn puolesta joutuu matkustamaan paljon. (Juholin 2008, 25, 77.) Parhaimmillaan intranet kuitenkin mahdollistaa reaaliaikaisen viestinnän, ilman puhelimia, sähkö-

köpostia tai muita laitteita, jopa toiselle puolelle maapalloa. Samalla intranet mahdollistaa käyttäjälleen työrauhan. Intranetin salaisuus piilee siinä, että se on rakennettava käyttäjakeskeisesti, sillä monesti ongelmaksi muodostuvat liian hierarkkiset järjestelmät, joita tiedontuottajat eivät itse osaa käyttää ja verkkoylläpitäjät vastaavat yksin tiedon julkaisusta. Sen sijaan, että käytetään pelkästään verkkoylläpitäjiä, pitäisi etenkin johtoa ja asiantuntijoita kouluttaa digitaalisen viestinnän osajiksi. (Juholin 2006, 265 - 266.)

Intranet onnistuneesti toteutettuna on erinomainen sisäisen viestinnän kanava, joka tukee yrityskulttuuria. Tietoa tarvitseva löytää tiedon nopeasti ja linkkien kautta on mahdollista hankkia lisätietoa ja ehkä intranetissä on luotu mahdollisuus myös tiedotteiden kommentointiin ja keskusteluun. Jotta intranet onnistuu viestinnässä, sen pitäisi antaa tietoa monista eri asioista, kuten lomakalentereista ja muista työntekijöille tärkeistä arkipäivän asioista. Näin vältetään työntekijöiden vieraantumista intranetistä. Myös sillä on merkitystä kuka ylläpitää intranetiä. Jos ylläpito on vain atk-osajien yksinoikeus, ei sisältö voi olla niin hyvää kuin se olisi silloin, jos mahdollisimman moni osallistuisi intranetin päivitykseen. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 45 - 46.)

4.5 Viestintä ja vaikuttaminen

Viestintä on vaikuttanut silloin, kun vastaanottajassa tapahtuu jokin muutos. Tämä muutos voi olla asennemuutos, muutos käyttäytymisessä tai tietojen ja mielipiteiden muutos. Muutos voi olla lähettäjän toivoma, mutta viestintä on myös voinut vaikuttaa ei-toivotulla tavalla. Viestintä on onnistunutta, kun se saa aikaan toivotun muutoksen vastaanottajassa. Harvoin viestintä kuitenkaan vaikuttaa juuri lähettäjän toivomalla tavalla ja parhaimmillaankin se suuntaa toimintaa lähettäjän haluamaan suuntaan. Lisäksi esimerkiksi hetkellisesti on helpompi vaikuttaa mielipiteisiin kuin pysyvämpiin käyttäytymisen muutoksiin. Mitä vaikeampi viestinnän kohde on kyseessä, sitä enemmän viestintään joutuu käyttämään aikaa ja viestinnän keinojen on oltava tehokkaita. Viestinnällä voi vaikuttaa yksittäisen ihmisen arvoihin ja asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Ryhmälle viestittäessä voidaan vaikuttaa sen normeihin, sitoutumiseen, henkeen ja käyttäytymiseen. (Åberg 2002, 41 - 42.) Mitä monimutkaisemmasta asiasta on kyse, sitä enemmän tarvitaan suullista viestintää joko henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Tämä pätee myös silloin, kun on kyse ikävästä asiasta, tai asiasta, jossa tarvitaan henkilöstön sitoutumista. Kun esimiehen pitää viedä käytäntöön esimerkiksi organisaation toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia vaatii se niin viestintää pienryhmissä kuin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. (Hyppänen 2007, 27.)

Arvot ovat pysyviä uskomuksia, jotka suuntaavat kaikkea käyttäytymistä. Ne muuttuvat hyvin hitaasti ja niihin on kaikkein vaikeinta vaikuttaa. Arvoja ovat esimerkiksi uskonnollisuus ja isänmaallisuus. Asenne on tapa, jolla suhtaudutaan johonkin ympäröivään asiaan. Pysyvyys on myös asenteelle ominaista. Asenne voi tulla ilmi puheena, kirjoituksena, eleenä, ilmeinä tai käyttäytymisenä ja sillä on jokin kohde, esimerkiksi ilmaston saastuminen. Asenteet vaikuttavat tiedonkeruuseen, koska asenteemme vaikuttaa siihen miten näemme, muistamme ja tulkitsemme jotakin asiaa. Tietämystä on helpompi lisätä kuin muuttaa asenteita. Jos siis on jo ennestään kiinnostunut jostakin asiasta, on tietämystä asiaa kohtaan helppo lisätä. Esimerkiksi Festingerin dissonanssiteoria pohjautuu siihen, että ihminen pyrkii pitämään tasapainoa elämässään. Ihminen mieluummin torjuu kokonaan sanomat, jotka ovat ristiriidassa hänen asenteidensa kanssa, kuin muuttaa omaa käytöstään. Tämä teoria korostaa perustelujen merkitystä. Åbergin mukaan esimerkiksi esimiehen esittäessä alaisilleen uuden asian hänen olisi hyvä miettiä ainakin kolme eri perustelua, jotta suuremmalla todennäköisyydellä ainakin joku perusteluis- ta onnistuu vaikuttamaan asenteisiin. (Åberg 2002, 43 - 45.)

Toiset asenneteoriat painottavat taas kanavien merkitystä. Osgoodin ja Tannenbaumin teorian mukaan olemme taipuvaisia uskomaan, että luotettavaksi havaittu lähde ei voi lähettää epäluotettavaa tietoa. Toisaalta taas uskomme, että epäluotettava lähde ei voi lähettää luotettavaa tietoa. Työpaikalla kanavia ovat esimerkiksi esimies, työkaveri tai ilmoitustaulu. Lähettäjän tulisi valita sellainen kanava, jota kohde on tottunut käyttämään. Oikeanlainen motivointi on tärkeää, jotta työntekijät saadaan toimimaan halutulla tavalla ja sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Motiivi voi olla aineellinen kuten palkka tai aineeton kuten tunnustus. Motiivit ovat usein piileviä eikä niitä välttämättä itsekään tiedosta. Kaikkia eivät motivoi samat asiat ja usein useat motiivit voivat vaikuttaa samanaikaisesti. Toisaalta ajatus palkkion saamisesta motivoi ja samalla motivaatioon voi vaikuttaa rangaistuksen pelko. Sitoutuneita työntekijöitä saadaan parhaiten sillä tavalla, kun työntekijät saavat itse vaikuttaa omaa työtään koskevaan suunnitteluun. (Åberg 2002, 45, 47 - 48.)

Esimiehen on helpompi vaikuttaa yksilöiden kautta kuin saada aikaan pysyviä käyttäytymisen muutoksia ryhmässä ja mitä monimutkaisemmasta asiasta on kyse, sitä enemmän tarvitaan viestintää henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Samanlaista viestintää tarvitaan myös silloin, kun on kyse ikävistä asioista tai asioista, jotka vaativat henkilöstön sitoutumista. Esimerkiksi organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategian käytäntöön vieminen vaatii esimieheltä niin viestintää pienryhmissä kuin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Myös muutostilan-

teissa ja henkilöstön osallistamisessa uusiin asioihin saavutetaan edellä mainituilla tavoilla parempia tuloksia kuin yksipuolisella tiedottamisella. (Hyppänen 2007, 27 - 28.)

4.6 Palaute

Palaute varmistaa sen, että vastaanottaja on saanut sanoman ja reagoinut siihen. Palaute voi tulla kiitoskirjeenä tai eleinä ja ilmeinä. Lähettäjän vastuulla on aina palautteen kerääminen. Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista, jolloin palautetta kysyttäessä vastaus ei voi olla vain kyllä tai ei. Näin varmistutaan paremmin siitä, että sanoma on ymmärretty tarkoituksen mukaisesti. (Åberg 2002, 18 - 19.) Päivittäiseen työhön liittyvä palaute on usein spontaania, kun taas muodollinen palaute on ennalta suunniteltua johtamisjärjestelmään kuuluvaa käytäntöä. Muodollista palautetta on esimerkiksi henkilöstölle tehtävät kyselyt sekä tulos- tai kehityskeskustelut. Monissa organisaatioissa intranettiin on rakennettu muodollisia palautekanavia. Myös julkiset tunnustukset, palkinnot ja palkkiot ovat muodollista palautetta. Muodolliseen palautteeseen on myös helpompi vastata, koska vastauksen ei tarvitse tulla heti toisin kuin vapaamuotoisessa palautteessa. (Juholin 2008, 245 - 246.) Palautteen antamista tulisi hyödyntää johtamisessa, sillä se on yksi motivointi ja palkitsemiskeino (Hyppänen 2007, 141).

Palautteen määrää voidaan pitää mittarina sille, kuinka tärkeäksi jokin asia koetaan. Kun saadaan palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista, se merkitsee sitä, että asialla on merkitystä. Toisaalta taas jos palautetta ei tule, voidaan ajatella asian olevan merkityksetön eikä se herätä kiinnostusta asianosaisten keskuudessa. Yleensä palautteesta on enemmän hyötyä kuin haittaa, koska se auttaa palautteen kohdetta tai kohteena olevaa asiaa kehittymään. Kielteinen palaute voi olla kuitenkin lamaannuttavaa, ja sen antamista pitää aina harkita. Niin palautteen antajalla, pyytäjällä, välittäjällä ja vastaanottajalla on oltava tilannetajua, jotta voidaan antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Työyhteisöissä annetaan paljon erilaista palautetta ja palautteen anto perustuu kärjistetyksi onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Palaute vaihtelee kiitoksesta ja kehumisesta neutraaliin toteamukseen ja arvostelevaan kritiikkiin, moitteisiin tai jopa varoituksiin. Korjaava palaute on tärkeää silloin, kun asiat ovat menneet vikaan. Korjaavan palautteen antaminen vaatii jäämäkkyyttä, koska on sanottava selkeästi missä on tehty virheitä, kuinka suuria ne ovat ja mitkä ovat niiden seuraukset työyhteisölle, asiakkaille tai sidosryhmille. Palautteen on oltava kuitenkin rakentavaa ja kannustavaa. Vastaanottaminen voi olla myös vaikeaa, jos kritiikin saaja ei koe tehneensä virhettä. Mikäli virheiden syitä ei selvitetä, ne lisäävät ristiriitoja työyhteisössä. (Juholin 2008, 246 - 247, 250.)

Palautetta voi kerätä monella tapaa riippuen organisaation tarpeesta. Seuraavassa on esiteltyä sisäisen viestinnän palautteenkeruutavoista pikapalautte ja sisäinen luotaus. Pikapalautetta kerätään yleensä koulutus- ja seminaaripäivistä, jolloin järjestäjät haluavat saada välittömän palautteen. Pikapalautetta voi käyttää myös sisäisessä viestinnässä, esimerkiksi tarkistamalla info- ja koulutustilaisuuksien jälkeen, miten asia ymmärrettiin ja epäselviksi jääneisiin asioihin voidaan vastata. Käyttäjien kokemuksia voi seurata myös sisäisistä verkoista, pikapalautteen nopea kerääminen onnistuu netissä tai sähköpostin välityksellä. Sisäinen luotaus on oman organisaation, sen toimintojen, henkilöstön ja läheisten yhteistyökumppanien kuuntelua. Sisäisessä luotauksessa kuulostellaan henkilöstön tunteja, koska niiden tietäminen on henkilöstöjohtamisen oleellisimpia asioita. Luotauksella voi seurata esimerkiksi työilmapiiriä, tiedonkulkua, virheiden ja häiriöiden esiintymistä sekä kiinnostusta yhteisiin tilaisuuksiin ja tekemiseen. Luotauksen vastuhenkilöt keräävät tietoa esimerkiksi kyselyillä intranetissä, lyhyillä lomakkeilla tai keskusteluilla ja välittävät sen johdolle. Tiedon keräämisen lisäksi luotaukseen kuuluu tiedon dokumentointi ja analysointi. Johtoryhmä päättää tarvitaanko luotauksen pohjalta tehdyistä analyyseistä lisäselvityksiä. (Juholin 2006, 335, 343.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto on kerätty ajalta 9.3. - 26.4.2010. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun ja kyselylomakkeen avulla, koska haluttiin saada mahdollisimman laaja näkemys matkustuspolitiikan jalkauttamisesta yrityksissä. Opinnäytetyössä on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistonkeruumenetelmää, joten se on monistrateginen tutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28). Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää miten matkustuspolitiikka on jalkautettu toimeksiantajan asiakasyrityksissä eli miten on viestitty ja varmistettu, että jokainen matkustava työntekijä toimii matkustussäännön mukaan. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia mitkä ovat suurimmat haasteet, joita matkayhdyshenkilöt kohtaavat työssään sekä mitä ongelmia matkustavat työntekijät kohtaavat yleisimmin matkustuspolitiikkaan liittyen. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää myös mitkä viestinnän kanavat toimivat nykyään yrityksissä. Tarkoituksena oli haastatella kahdeksan eri yrityksen matkayhdyshenkilöä ja lisäksi tehdä kyselylomaketutkimus yritysten matkustaville työntekijöille.

Haastattelimme erikokoisten yritysten henkilökuntaa ja näiden yritysten koot vaihtelivat alle 50 henkilön yrityksestä jopa muutaman tuhannen henkilön yritykseen. Haastatteluja toteutui kuusi, joista viittä haastateltiin kasvokkain ja yksi toteutettiin puhelinhaastatteluna (H3). Kaikki eivät halunneet osallistua tutkimukseen ajanpuutteen vuoksi ja osa oli sitä mieltä, ettei yrityksessä ollut tarpeeksi liikematkustusta, jotta siitä olisi ollut tutkimukselle hyötyä. Ideana oli selvittää organisaatioiden matkustusvolyymin sekä käytäntöjä liittyen matkustuspolitiikkaan. Selvitettiin myös viestinnän keinoja matkustuspolitiikkaan liittyen sekä palautteen merkitystä yrityksille. Haastattelukysymyksiin ja kyselylomakkeeseen tehtiin joitakin samantyyllisiä kysymyksiä, jotta voitaisiin selvittää kohtaako matkayhdyshenkilöiden näkemys työntekijöiden kanssa ja jotta saataisiin laajempi näkemys tutkimukseen. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin, että hänelle lähetetään kyselylomake, jonka hän lähettää edelleen yrityksen työntekijöille. Otantakriteeriksi määriteltiin työntekijät, jotka matkustavat vähintään viisi kertaa vuodessa. Kyselyn toteutuksessa käytettiin Webropol -ohjelmaa.

5.1 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan teemahaastatteluksi, on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Mitään yhtä ja ainoaa oikeaa määritelmää tästäkään haastattelumuodosta ei kuitenkaan ole. Ainoa ero on se, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Lomakehaastattelus-

sa saa kysyä vain sellaisia asioita, jotka ovat tutkimuksen ja ongelmanasettelun kannalta oleellisia kysymyksiä. Viitekehys ja tutkittavasta ilmiöstä kerätty tieto on oltava yhteydessä jokaiseen kysymykseen, joka kysymyslomakkeessa esitetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelun vahvuus on siinä, että tutkittavasta asiasta saadaan syvälinen näkemys haastateltavan kautta. Parhaimmassa tapauksessa tutkija saa enemmän tietoa kuin osaa kysyä. Teemahaastattelussa tärkeintä ja vaikeinta on osata muuttaa tieto muuttujiksi. Haastateltavan elämysmaailmasta pitäisi löytää keskeiset seikat, ja se vaati tutkijalta teoreettisen tiedon lisäksi luovuutta ja eläytymiskykyä. (Juholin 2006, 355.)

Tutkimushaastattelu muistuttaa pohjimmiltaan mitä tahansa keskustelua; myös haastattelutilanteessa kysytään kysymyksiä, tehdään oletuksia, osoitetaan ymmärtämistä ja välitetään kiinnostusta. Tutkimushaastattelulla on oma tarkoituksensa ja keskustelijoilla omat roolinsa. Haastattelija on tietämätön osapuoli ja haastateltavalla on tieto. Haastattelija ohjaa keskustelua, koska hänen aloitteestaan on siihen ryhdytty. Vaikka haastattelu voi muistuttaa spontaania keskustelua, se eroaa siitä kuitenkin, koska haastattelijalla on tietty päämäärä, joka ohjaa keskustelua ja rajaa sen tiettyihin teemoihin. Tilanteen järjestäytyneisyyttä korostaa myös tallennus, kuten nauhoitus ja haastattelijan tekemät muistiinpanot. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22 - 23.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, koska ”siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa”. Haastattelussa on etuja ja haittoja. Suurimpana etuna pidetään joustavuutta, koska haastattelua voi muotoilla tilanteen mukaan ja vastaajaa myötäillen. Haastattelussa on mahdollista motivoida haastateltavaa toisin kuin lomaketutkimuksessa. Haastattelu on myös hyvä vaihtoehto sen takia, että sillä tavoitetaan enemmän henkilöitä kuin lomakkeella ja näin ollen myös kieltäytymisprosentti on pienempi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.) Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi yleensä sen takia, että halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda itseään ja ajatuksiaan vapaammin esille. Lisäksi jos aihetta ei ole tutkittu paljon, haastattelijan voi olla vaikea etukäteen muodostaa tärkeimpiä kysymyksiä. Haastattelussa näkee myös haastateltavan reaktiot, jolloin on helpompi tulkita hänen sanomisiaan. Haastattelutilanteessa on mahdollista kysyä myös selvitystä tai tehdä lisäkysymyksiä haastateltavalle. Haastattelu on kuitenkin aikaa vievää ja se edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista haastattelijan rooliin. Niin tilanne kuin haastattelija ja haastateltava saattavat aiheuttaa virhetulkintoja. Haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavaksi ja hän saattaa yrittää antaa paremman kuvan käsiteltävistä asioista. Usein haastateltavat pyrkivät antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä asioita ja tietyistä asioista halutaan vaieta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204 - 207.) Teemahaastattelussa kuten myös strukturoimattomassa haastattelussa saa-

daan niin paljon tietoa, että osa on jopa tarpeetonta tutkimuksen kannalta. Haastattelutilanteissa ei myöskään voida muodostaa samanlaista anonyymiutta kuin lomakehaastattelulla. Lisäksi haastattelu on haastattelijalle vaikeampaa kuin lomakehaastattelu ja edellyttää koulutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

5.2 Puhelinhaastattelu

Puhelinhaastattelun yksi etu on taloudellisuus, koska haastattelijan ei tarvitse lähteä tapaamaan haastateltavaa esimerkiksi toiselle paikkakunnalle. Usein matkustuskulut voivat olla suurempia kuin puhelinkulut. Puhelinhaastattelulla voidaan tavoittaa myös kiireisiä ihmisiä. Koska haastateltavat ovat nopeasti tavoitettavissa, haastatteliija pystyy lyhyessä ajassa toteuttamaan monta haastattelua. Puhelinhaastattelun tulisi kestää vain 20 - 30 minuuttia, mikä toisaalta on eduksi ja toisaalta haitaksi tutkimukselle. Etuna on juuri edellä mainittu ajansäästö, jolloin saadaan monta haastattelua lyhyessä ajassa.

Haittana voidaan pitää sitä, että kysymysten pitää olla lyhyempiä eikä näin saada parasta mahdollista tulosta haastattelusta. Dreverin (1998, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2008, 64.) mielestä on erittäin vaikea tulkita miten haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen. Hiljaisia hetkiä on vaikea tulkita oikein, koska ei voi tietää miettiikö haastateltava vastausta kysymykseen vai keskittykö hän johonkin muuhun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64 - 65.)

5.3 Kysely

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey-tutkimus tarkoittaa kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta ja joissa kerätään aineistoa standardoidusti eli niin että kaikilta vastaajilta kysytään tarkalleen samalla tavalla kysymykset. Kyselytutkimuksella on etunsa ja haittansa. Etuna on yleensä, että kyselyn avulla voidaan kerätä vastauksia useilta henkilöiltä ja voidaan kysyä monia asioita ja näin saada laaja tutkimusaineisto. Kysely säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä toisin kuin haastattelun tekeminen. Jos kyselylomake on huolellisesti ideoitu, voidaan aineisto käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida se. (Hirsjärvi ym. 2009, 193 - 195.)

Kyselyn laatimiseen liittyy myös heikkouksia. Usein aineistoa pidetään pinnallisena ja vastauksien laatu voi nousta joskus suureksi. Hyvän lomakkeen laatiminen vie paljon aikaa ja tutkijan tulee tietää paljon aiheesta. Kyselystä ei myöskään selviä erittäin tärkeitä tulokseen liittyviä

asioita kuten, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat eli ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset niin kuin tutkija on ne tarkoittanut ymmärtää ja kuinka selvillä vastaajat ovat aiheesta tai kuinka perehtyneitä he ovat aiheeseen. Verkkokyselyn ongelmia ovat vastaamattomuus ja vastaajien osoitetietojen löytämisen hankaluus. Yleensä tutkija joutuu lähettämään muistutuksen vastaajille ja vastausprosentti voi tuolloin nousta jopa 70 - 80 prosenttia. (Hirsjärvi ym. 2009, 195 - 196.)

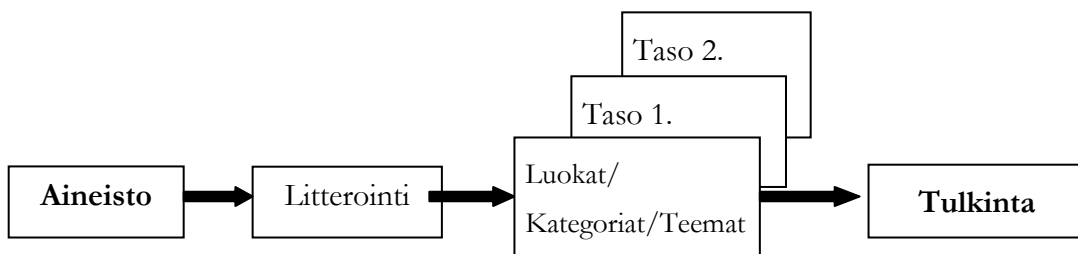
Kysymysten asettelussa ja muotoilussa tulee olla tarkkana, sillä väärinkäsityksiä tulee yleensä helposti. Jos tutkija haluaa tietää täsmällisiä tosiasioita, niitä pitää kysyä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä, joko avoimilla kysymyksillä tai monivalintakysymyksinä. Tutkimuksen aiheen lisäksi kyselylomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Kyselylomaketta laadittaessa on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita: lomakkeen tulee olla selkeä eli kysymysten tulee olla sellaisia, jotka merkitsevät samaa kaikille vastaajille, spesifiset kysymykset ovat parempia kuin yleiset, kuten jos haluaa tietää mitä lehtiä vastaaja on lukenut sillä viikolla, kysy mitä esimerkkilehdistä vastaaja on lukenut. Lyhyet kysymykset ovat helpompia ymmärtää kuin pitkät ja kaksoiskysymyksiä eli kysymyksiä, joihin voi antaa monta vastausta, tulisi välttää. Ammattisanastoa, kuten matkailussa asiakkaista käytettyä sanaa pax sekä johdattelevia sanoja ei kyselyssä tulisi olla. (Hirsjärvi ym. 2009, 202.)

Vastaajan päätökseen siitä vastaako hän kyselyyn vaikuttaa muun muassa kyselyn ulkonäkö ja pituus. Lomakkeen alkuun kannattaa laittaa lyhyitä ja helppoja kysymyksiä, joilla herätetään vastaajan mielenkiinto (Heikkilä 1998, 47). Lomakkeen pituus saisi olla enintään niin pitkä, että sen täyttämiseen menee 15 - 20 minuuttia ja verkossa ajan pitää olla vielä lyhyempi. Heikkilän (1998, 47 - 48) mukaan hyvässä tutkimuslomakkeessa muun muassa vastausohjeet ovat selkeät, samaa aihetta koskevat kysymykset ovat yhtenä kokonaisuutena, kysymykset etenevät loogisesti ja ne saavat vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi. (Juholin 2006, 353.)

6 Haastatteluaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa pitäisi kertoa haastattelujen olosuhteista ja missä ne toteutettiin sekä haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Tutkijan tulee perustella esittämiään tulkintoja eli mihin hän päätelemänsä perustaa. Lukijaa auttaa tässä tapauksessa suorien haastatteluotteiden käyttäminen tutkimusselosteiden yhteydessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.) Tutkimuksessa kappaleen 6 lopussa on kerrottu tarkemmin edellä mainituista asioista.

Analyyysivaiheen alussa tulee päättää mikä aineistossa on kiinnostavaa. Sen jälkeen käydään läpi aineisto ja erotetaan aiemmin valitut kiinnostavat asiat. Kaikki muu jää siis tutkimuksesta pois. Tällainen analyyysimalli tuo esiin laadullisen tutkimuksen suurimmat ongelmakohdat. Ongelmana on se, että tutkimuksen aineistosta löytyy usein monta mielenkiintoista asiaa. On tärkeää kuitenkin valita jokin tarkkaan rajattu ilmiö ja keskittyä siihen. Kolmannessa vaiheessa luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään aineistoa ja tämä vaihe usein ymmärretään varsinaiseksi sisällön analysoinniksi. Kolmas vaihe ei kuitenkaan ole mahdollinen ilman sitä edeltäviä vaiheita. Luokittelu on yksinkertaisin tapa analysoida aineistoa ja se voidaan esittää taulukkona. Siinä määritellään luokkia ja lasketaan kuinka monta kertaa jokin luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan teemoja eli mitä asioista on sanottu. Jos aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, sen jaottelu on helppoa valmiiksi määriteltyjen teemojen mukaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Teemojen sisältä pyritään löytämään yhteneviä ominaisuuksia näkemyksille, joista sitten muodostetaan tietynlainen yleistys eli tyyppiesimerkki. Tässä vaiheessa tutkijan tulee selvittää hakeeko hän aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 - 93.)



Kuvio 4. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinnaksi (Kananen 2008, 88).

Kuviosta 4. kuvataan analyysin etenemistä aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinaksi. Aineiston analysointi voi olla koodausta, lajittelua tai muuta tiedon muokkaamista, joiden tarkoitus on järjestää tietoa uudelleen. Näin tietomäärästä on mahdollista nähdä olennainen. Litterointi on tallennetun aineiston purkamista kirjalliseen muotoon eri tekniikoilla. Tutkimuksessa käytettiin yleiskielistä litterointia, jossa teksti kirjoitetaan kirjakielellä jättäen pois suurimman osa murre- ja puhekielen ilmaisuista. (Kananen 2008, 80 - 81, 88.) Litterointi oli mahdollista tutkimuksessa, koska haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla, koska keskustelun haluttiin olevan sujuvaa ja ettei kirjoittamisen takia tulisi keskeytyksiä. Nauhoitus ja haastattelujen litterointi lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta, koska tulkinnat eivät ole muistinvaraisia, vaan ne voidaan tarkistaa. Litteroinnit jaettiin niin, että kaikille tuli kaksi litteroitavaa haastattelua. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, kaikkien matkayhdyshenkilöiden vastaukset yhdistettiin aina tietyn kysymyksen alle. Tämä helpotti tietojen hakemista ja näin oli helppo etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineistoa alettiin käsitellä teemojen mukaan, jotka oli määritelty jo haastattelukysymyksissä. Teemat olivat matkustus ja matkustuspolitiikka, joita käsiteltiin yhdessä, ja yritysten matkustuspolitiikkaa koskeva sisäinen viestintä, joka sisältää palautteen keruun yrityksissä. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluna pitkän välimatkan vuoksi. Puhelinhaastattelussa käytettiin kaiutinta, joten myös tämä keskustelu pystyttiin tallentamaan. Haastattelihoita oli kolme, jolloin korostui se, että yhden puhujan pitää antaa rauhassa puhua asiansa loppuun. Tämän vuoksi oli myös vaikeampaa esittää lisäkysymyksiä. Puhelinhaastattelussa ei näe elekieltä, mikä myös vaikeuttaa spontaanin keskustelun syntymistä. Kaikki haastattelut toteutettiin neuvotteluhuoneissa ilman häiriötekijöitä. Kasvokkain tehdyt haastattelut kestivät noin tunnin, kun taas puhelinhaastatteluun meni vain puoli tuntia. Haastattelut sujuivat hyvin, koska haastattelukysymykset oli jaettu etukäteen kolmeen osaan. Välillä haastatteluissa lisäkysymyksiä esitettäessä tuli päällekkäin puhumista, mutta kaiken kaikkiaan haastattelut etenivät sujuvasti.

6.1 Matkayhdyshenkilöiden haastattelut

Haastateltavat saatiin toimeksiantajan kautta. Toimeksiantaja oli ensin yhteydessä yritysten matkayhdyshenkilöihin saatekirjeellä (Liite 3.), jossa kerrottiin opinnäytetyöstä. Haastatteluajankohdasta sovittiin, kun saatiin myöntävä vastaus matkayhdyshenkilöltä haastattelupyynnöön. Kysymykset päätettiin lähettää haastateltaville etukäteen, koska joihinkin kysymyksiin vastaaminen vaati tietojen etsimistä valmiiksi. Joidenkin lähteiden mukaan haastattelukysymysten etukäteen lähettäminen saattaa vääristää vastauksia, mutta tutkimuksen aihe ei antanut syytä haastateltavien esimerkiksi antaa parempaa tai muunneltua kuvaa yrityksestään. Osa haastateltavista myös mainitsi kysymysten etukäteen lähettämisen olleen hyvä asia. Lisäksi viideltä

haastateltavalta saatiin ennen haastatteluja heidän yritystensä matkustussäännöt, jotta valmistautuminen haastatteluihin olisi ollut parempaa.

Taulukko 2. Tutkimushaastattelut

HAASTATTELUT			
Haastateltavat	Koodi	Paikka	Ajankohta
Toimistopäällikkö/ Office Manager	H1	Helsinki, yrityksen neuvotteluhuone	9.3.2010 klo 13 - 14
Johdon assistentti/ Executive Assistant	H2	Järvenpää, yrityksen neuvotteluhuone	12.3.2010 klo 13 - 14
Johdon assistentti/ Executive Assistant	H3	Helsinki, puhelin- haastattelu toimek- siantajan neuvotte- luhuoneessa	16.3.2010 klo 13 - 13.30
Johdon assistentti/ Executive Assistant	H4	Espoo, yrityksen neuvotteluhuone	31.3.2010 klo 14 - 15
Myyntijohtaja/ Sales Director	H5	Vantaa, yrityksen neuvotteluhuone	8.4.2010 klo 10 - 11
Travel Manager	H6	Espoo, yrityksen neuvotteluhuone	9.4.2010 klo 14 - 15

Taulukosta 2. voidaan nähdä haastateltavat, jotka osallistuivat tutkimukseen sekä heidän työnimikkeensä yrityksessä. Haastateltaville annettiin omat koodit, jolloin esimerkiksi H1 tarkoittaa ensimmäistä haastateltua, mutta koodia käytetään myös viitattaessa yleisesti yritykseen tai matkayhdyshenkilöön. Haastateltavat yritykset eivät ole matkailun toimialalla toimivia yrityksiä, vaan teollisuuden ja muiden toimialojen yrityksiä.

6.2 Liikematkat ja niiden varaaminen yrityksissä

Tässä luvussa käsitellään seuraavia haastattelulomakkeen kysymyksiä:

- Miten monta matkaa yrityksessä tehdään vuodessa?
- Mikä oli vuoden 2009 toteutunut matkustusbudjettinne ilman päivärahoja ja kilometrikorvauksia?
- Kuinka moni työntekijöistä matkustaa?
- Minkä tyyppisiä liikematroja yrityksessä tehdään?
- Kuinka paljon aikaisemmin ennen matkalle lähtöä yrityksessänne varataan työmatkat?
- Kuinka monta tuntia viikossa käytät työajastasi matkahallintoon?
- Onko yrityksellä erikseen nimetty henkilö/henkilöitä, jotka varaavat matkoja?
- Onko matkustajalla mahdollisuus varata itse matkojaan?
- Varataanko matkat itsevarausjärjestelmällä, sopimusmatkatoimiston kautta vai mistä tahansa?

Yritysten koot vaihtelivat pienestä alle 50 henkilön yrityksestä jopa muutaman tuhannen henkilön yritykseen, mutta kaikissa kuudessa yrityksessä oli kuitenkin vuosittainen matkojen määrä yli 250 matkaa. Myös matkustusbudjetti, ilman päivärahoja ja kilometrikorvauksia, vaihteli jokaisessa yrityksessä, mutta budjetti ei ylittänyt missään yrityksessä yli 10 prosenttia liikevaihdosta. Matkustavien työntekijöiden määrä vaihteli suuresti yrityksestä riippuen. Joissakin yrityksissä matkustavien työntekijöiden määrä oli vain noin 10 - 20 prosenttia kokonaishenkilökunnan määrästä. Toisilla yrityksillä matkustavien työntekijöiden määrä oli jopa 75 prosenttia kokonaishenkilökunnan määrästä.

Kun maailma muuttuu, on matkustussäännönkin muututtava; taloustaantuma on aiheuttanut toimenpiteitä myös matkustussäännöissä kun matkustusta on rajoitettu ja matkustusbudjettia on leikattu. Matkayhdyshenkilö H3 esimerkiksi kertoi heidän yrityksessään matkustuksen vähentyneen 36 prosenttia taantumien takia. Osassa yrityksistä taantuma ei ollut radikaalisti vaikuttanut matkustukseen, koska liikematrokustus on sen luontoista, ettei sitä pystytä korvaamaan esimerkiksi videoneuvotteluilla. Esimerkiksi huoltotyöt ja joidenkin reklamaatioiden hoito vaativat kohteeseen menemistä.

Kysyttäessä minkälaisia liikematrokatyyppisiä yrityksessä tehdään, haastateltavien vastauksista nousi esiin useimmiten myynti- ja projektityyppiset matkat. Tämä luultavasti johtui siitä, että

yrietykset olivat esimerkiksi teollisuudenalan yrityksiä. Kokousmatkat, asiakastapaamiset ja messumatkat olivat myös yritysten tärkeimpiä liikematkoja.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea johdon assistenttia (H2, H3 ja H4), yhtä toimistopäällikköä (H1), yhtä myyntijohtajaa (H5) ja yhtä Travel Manageria (H6). Haastateltavilta kysyttiin kuinka kauan heillä menee viikossa aikaa matkahallinnon parissa. Koska matkahallinto ei ollut muiden kuin yhden päätoiminen tehtävä, ei aikaa viikossa mennyt kovinkaan paljon. Keskimäärin kaksi tuntia päivässä oli yleisin vastaus, mutta saattoi olla sellaisia aikoja jolloin matkahallintoon ei mennyt ollenkaan aikaa. Haastateltavat H4 ja H6 käyttivät työajastaan puolet matkahallinnon asioihin. Haastateltavan H4 vastuulla oli kahden tehtaan matkustusasiat ja haastateltava H6 oli vastuussa oman toimipaikkansa matkahallinnosta.

6.3 Matkustajan matkaprosessi

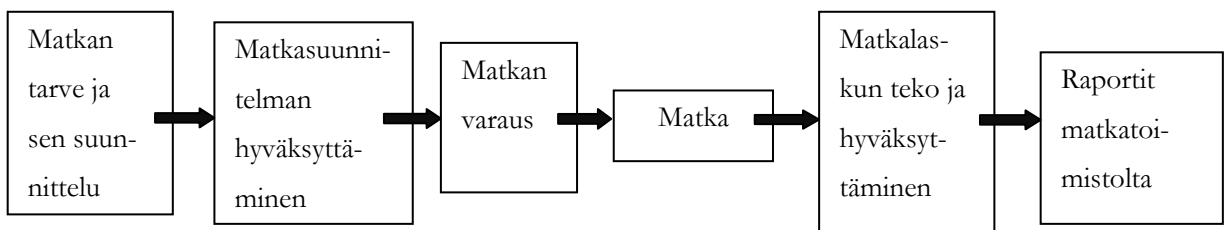
Liikematkkaan liittyy aina tietty prosessi, jonka matkustajan tulee käydä läpi. Matkaprosessin aineisto on otettu haastateltujen matkayhdyshenkilöiden yritysten matkustussäännöistä, jotka saatiin haastateltavilta tutkimusmateriaaliksi. Koska matkustussäännöt ovat luottamuksellisesti luovutettu tutkimukseen, kerrotaan prosessista yleisesti nimeämättä minkä yrityksen säännöstä tiedot on otettu. Yleensä prosessi alkaa matkan tarpeen miettimisestä eli onko matkalle lähtö tarpeellista vai voisiko tehtävän hoitaa jotenkin muuten, esimerkiksi puhelin- tai videoneuvottelulla. Matkustajan tulee tehdä matkasuunnitelma, josta selviää muun muassa matkan tarkoitus ja matkan ajankohta. Erään yrityksen säännöissä on matkan suunnittelu ohjeistettu seuraavasti: matka tulee suunnitella hyvissä ajoin, jotta edullisimpia hintoja voidaan hyödyntää, matkustajan tulisi yhdistää matkalle useampia tapaamisia, jos se vain on mahdollista ja matkustajan pitäisi miettiä onko hänellä tarvetta matkustaa uudestaan samaan kohteeseen lähiaikoina, jotta ristikkäisiä lippuja voitaisiin hyödyntää. Kun matkustaja on tehnyt matkasuunnitelman, lähettää hänen hyväksyttäväksi. Hyväksyjä vaihtelee yrityksestä riippuen, mutta yleensä se on matkustajan esimies tai yrityksen toimitusjohtaja.

Kun matka on hyväksytty, matkan varaa joko matkustaja itse yleensä itsevarausjärjestelmän kautta, matkanvaraaja, jolle varaaminen on yrityksessä vastuutettu tai sopimusmatkatoimiston matkanvaraaja. Matkan varaaminen voi usein jäädä vain paria päivää matkan alkua aikaisemmaksi, mutta matkatoimistot ovat tutkineet, että varaamalla matkaliput esimerkiksi kuukautta aikaisemmin, matkaliput saadaan edullisemmin. Usein liput tosin ovat muutoskelvottomia, joka voi vaikuttaa matkustajan haluttomuuteen varata matka liian aikaisin. Osa halvoista lipputyypeistä voidaan kuitenkin mahdollisesti muuttaa lisämaksusta, mutta tämä ei välttämättä

ole kaikkien tiedossa. Tästä asiasta olisi hyvä tiedottaa kaikille matkustukseen liittyville osapuolille.

Palatessaan liikematkalta matkustajan tulee tehdä matkalasku, jossa on kaikki tiedot matkaa ennen ja sen aikana tulleista kuluista. Matkalasku tulee tehdä yleensä viimeistään kaksi viikkoa matkan jälkeen. Matkustajan velvollisuus on säästää kulut osoittavat tositteet, jotta hän saa kulut korvattua. Yhden yrityksen matkustussäännössä listataan ne liikematkakustannukset, jotka korvataan matkalaskun mukaisesti. Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa kuljetus-, majoitus- ja koulutuskustannukset, päivärahat ja ateriakorvaukset, lentokenttä-, silta-, tie- ja pysäköintimaksut, vuokratun auton polttoainekustannukset, rokotukset, valuuttavaihtokulut sekä passi- ja viisumikustannukset. Matkalaskun hyväksyy joko matkustajan esimies, yrityksen toimitusjohtaja tai joku johtoryhmän jäsenistä. Erään yrityksen matkustussäännön ohjeistuksen mukaan matkalaskussa tulee käydä ilmi matkan tarkoitus ja kohde, toteutunut matkareitti, matkustustapa tai käytetty kulkuneuvo ja matkan kesto-aika.

Yritys voi seurata matkalaskujen avulla liikematkustuksen kustannuksia ja mahdollisesti tehdä muutoksia matkustussääntöön kustannuksia säästääkseen. Lisäksi kustannuksia voi seurata sopimusmatkatoimistosta saaduista raporteista, joista voi nähdä esimerkiksi matkustuksen kehittymistä yrityksessä ja matkustustavoitteiden toteutumista. Kuvioista 5. voidaan nähdä prosessi vaiheittain.



Kuvio 5. Matkaprosessi

Taulukosta 3. voidaan nähdä haastateltujen yritysten matkanvarausprosessia, eli kuka varaa matkat, mistä varataan ja kuinka monta päivää ennen. Tutkimuksessa haluttiin tietää kuinka paljon aikaisemmin yritykset yleensä varasivat liikematkojaan, koska Helsingin vuoden 2010 matkamessuilla HRG luennoi siitä, kuinka yritysten olisi kustannustehokkaampaa varata matkansa mahdollisimman ajoissa. Usein matkustussäännön ohjeistus poikkeaa todellisesta varausajasta.

Taulukko 3. Matkanvarausprosessi yrityksissä

Haastateltavat	Kuinka paljon ennen lähtöä varataan matkat?	Matkustussäännön ohjeistus (ulkomaaan lennot)	Kuka varaa matkan?	Mistä varataan?
H1	Vähintään 6 päivää ennen	Suosittelaaan varaamaan 1 - 2 kk ennen, kuitenkin viimeistään 2 viikkoa ennen	Matkustaja itse ja ryhmämatkoissa assistentti	Itsevarausjärjestelmän tai sopimusmatkatoimiston kautta, mahdollisuus varata mistä tahansa, esim. Internet
H2	0-10 (70 %) tai 11- 15 (9 %) päivää ennen	10 - 15 päivää ennen	Matkustaja itse ja kunkin osaston matkoja hoitava henkilö	Itsevarausjärjestelmän tai sopimusmatkatoimiston kautta
H3	2 - 4 päivää	Ohjeistetaan varaamaan riittävästi aikaa	Kaksi matkasihteerä	Itsevarausjärjestelmän tai sopimusmatkatoimiston (90 %) kautta
H4	Keskimäärin 6 päivää ennen	Mahdollisimman nopeasti	Kaksi matkayhdyshenkilöä, suunnitteilla itsevaraus mahdollisuus	Itsevarausjärjestelmän (50 %) tai sopimusmatkatoimiston (50 %) kautta
H5	Myynti: pari päivää ennen Projektit: 4 - 6 päivää Messut: noin puoli vuotta	Matka suunniteltava hyvissä ajoin	Matkatoimiston kautta, kuka tahansa yrityksen työntekijä	Itsevarausjärjestelmän tai sopimusmatkatoimiston kautta
H6	1 - 4 päivää (13 %) 4 - 6 päivää (18 %) yli 6 päivää (65 %)	Esimieheltä saatava lupa matkaan hyvissä ajoin	Assistentit	Itsevarausjärjestelmän tai sopimusmatkatoimiston kautta

Vastaukset vaihtelivat, mutta jokainen kuitenkin oli sitä mieltä, että asiassa olisi parannettavaa, ja matkat pitäisi varata aikaisemmin. Esimerkiksi yritysten H4 - H6 matkustussäännöissä ei ollut määritelty kuinka monta päivää aikaisemmin matkat pitäisi varata, mutta kaikissa painotettiin varaamaan matkat aikaisin, jotta kustannuksissa voidaan säästää. Ensimmäinen haastateltava (H1) kertoi heidän yrityksensä yleensä varaavan matkat 6 päivää ennen matkalle lähtöä, vaikka heidän matkustussäännössään ohjeistetaan matkat varaamaan 1 - 2 kuukautta ennen matkalle lähtöä. Toisella haastateltavalla (H2) oli katsottu tarkat luvut varausajankohdista. Heidän yrityksessään varattiin 70 prosenttia matkoista 0 - 10 päivää ennen matkalle lähtöä, ihan-

teellinen aika kustannusten kannalta oli 11 - 15 päivää ennen matkalle lähtöä ja heillä varattiin 9 prosenttia matkoista tällä aikavälillä. Huomattavan suuri osa (44 %) yrityksen matkoista varattiin alle viisi päivää ennen matkalle lähtöä.

Yleisesti voidaan todeta, että matkan varausaika vaihteli jokaisessa yrityksessä riippuen matkan tarkoituksesta. Osa haastateltavista (H3 ja H4) sanoi esimerkiksi myyntimatkojen olevan tiedossa suhteellisen aikaisin, mutta haastateltava H5 totesi myyntimatkoista tulevan tiedon vasta pari päivää ennen matkalle lähtöä. Muita syitä matkojen lyhyeen varausaikaan oli muun muassa yrityskulttuuri, reklamaatioiden hoito, korjaustyöt ja matkustajien haluttomuus varata matkoja ennen kuin kaikki matkaan liittyvät asiat ovat varmistuneet. Eräs haastateltavista (H2) kommentoi matkustajien haluttomuutta varata matkoja ajoissa seuraavasti: ”Ei uskalleta lyödä lukkoon asioita, eikä uskalleta tehdä varausta ja nähdä hyötyä, joka aikaisesta varaamisesta aiheutuisi”.

Joissakin yrityksissä (H1, H5 ja H6) matkustajat saavat myös itse varata matkojaan, tämä tarkoittaa sitä, että matkat varataan joko itsevarausjärjestelmästä tai sopimusmatkatoimiston kautta. Yrityksessä H5 matkojen varaaminen tapahtuu usein sopimusmatkatoimiston kautta, koska monesti kohteet ovat erikoisempia ja lentojen varaaminen vaikeampaa. Vaikka matkustajilla on oikeus varata itse matkojaan, kuitenkin itsevarausjärjestelmää käytetään melko vähän. Haastateltavan H2 yrityksellä oli käytössään itsevarausjärjestelmä, mutta sitä ei ole haluttu antaa kaikkien käyttöön, koska sitä käytettäessä tulee olla tietoinen siitä mitä tekee. Harvemmin matkustajat saattaisivat varata hintavia lippuja ja paljon matkustavat taas haluavat matkustusmukavuutta, jolloin he valitsisivat mahdollisesti kalliimpia hintaluokkia. Myös haastateltava H4, jonka yrityksessä on suunnitteilla itsevarausjärjestelmän käyttöön antaminen myös matkustajille, oli sitä mieltä, että se voi aiheuttaa matkakustannusten nousua. Hän pelkää, että matkustaja ei välttämättä valitse sitä kaikkein edullisinta lentoa vaan itselleen sopivamman lennon. Asiaa hän kommentoi seuraavasti:

Minä mietin enemmänkin sitä, että jos joutuu kaksi tuntia enemmän odottamaan, mutta lipun hinta on 200 euroa halvempi, niin tietenkin otan sen. Matkustaja saattaa tässä asiassa olla eri mieltä. (H4)

Yrityksessä H3 varataan sopimusmatkatoimiston kautta 90 prosenttia matkoista, mutta niin sanotut point-to-point -matkat (esimerkiksi Helsinki – Frankfurt – Helsinki) on helppo varata itsevarausjärjestelmästä. Yrityksessä H1 on itsevarausjärjestelmän jalkauttaminen ollut tärkeää, koska haluttiin matkustavien työntekijöiden käyttävän matkojen varaamiseen kuluvan ajan

järkevästi, eikä eri lentoyhtiöiden sivuilla surffaillen. Yrityksessä H6 itsevarausjärjestelmän käyttöaste pääkaupunkiseudulla on 35 - 40 prosenttia, mutta muualla Suomessa itsevarausjärjestelmän jalkauttaminen on vielä kesken ja sen takia käyttöaste on pienempi. Yrityksessä on Internet-varaustenteko kielletty, mutta asian kontrollointi on vaikeaa. Haastateltava H6 sanoo asiasta näin:

Minä olen yrittänyt kauheasti tässä tilanteessa myös korostaa sitä, että kun varataan kaikki sopimusmatkatoimiston kautta, niin se on myös turvallisuuskysymys. Eli jos jossain tapahtuu jotain, esim. Bangkokissa, jossa on poikkeustila, niin sopimusmatkatoimisto tietää heti missä meidän matkustajat on. Matkatoimisto ottaa yhteyttä heti. Jos joku on ottanut suoraan joltakin lentoyhtiöltä lennot, niin kukaan ei tiedä missä tämä henkilö on. Se vaikeuttaa nimenomaan hallinnointia.
(H6)

6.4 Matkustuspolitiikan perehdyttäminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälainen prosessi yrityksissä matkustuspolitiikan perehdyttäminen työntekijöille on. Tähän teemaan liittyvät seuraavat kysymykset:

- Miten moni osasto/henkilö on osallistunut matkustussäännön laatimiseen ja sen toteutukseen?
- Kenelle vastuu matkustussäännön perehdyttämisestä kuuluu?
- Onko matkustussäännöstä kerrottu perehdyttämisoppaassa?
- Miten seuraat, että matkustuspolitiikkaa noudatetaan?
- Kuinka monta kertaa vuodessa matkustussääntöä päivitetään?
- Missä matkustussääntö on yrityksen henkilöstön luettavissa?

Jokaisessa yrityksessä oli matkustussäännön laatimiseen vaikuttanut vain 2 - 3 henkilöä ja osassa alkuperäinen matkustussäännön pohja oli luotu jo yli 10 vuotta sitten. Yrityksissä eri osastot olivat vaikuttaneet säännön luomiseen. Vastauksissa tuli ilmi talousosaston, hallinto-osaston ja henkilöstöosasto osallistuminen. Yrityksessä H4 oli ostajohtaja yhdessä matkatoimiston kanssa laatinut säännön. Joissakin yrityksissä myös matkayhdyshenkilöt (H1 ja H5) itse ovat olleet mukana laatimassa matkustussääntöä. Yleensä matkustussääntöä päivitetään muutaman kerran vuodessa, mutta kaikissa vähintään kerran vuodessa. Pienempiä päivityksiä, kuten yhteystietoja päivitetään tarpeen mukaan. Päivityksistä ilmoitetaan yleensä sähköpostilla ja merkitään intranettiin.

Kaikissa yrityksissä, paitsi yrityksessä H2, oli matkustussäännön perehdyttäminen vastuutettu haastattelevalle matkayhdyshenkilölle. Yrityksessä H6 perehdytys on kuitenkin ensisijaisesti esimiesten vastuulla, kuten myös yrityksessä H2. Matkustussääntö on kaikissa yrityksissä laitettu intranetiin, josta työntekijät voivat sen lukea. Yrityksissä ei ollut matkustussääntöä erikseen perehdyttämisoppaassa. Yrityksessä H1 matkustussäännön uudistumisen yhteydessä järjestettiin henkilökuntakokous, jossa käytiin läpi uusi matkustussääntö. Yrityksessä H3 on käytössä verkkoperehdytys, jolloin uuden työntekijän tulee lukea asiat ja merkitä puumerkkinsä, jotta esimies näkee hänen tutustuneen tekstiin. Myös yrityksessä H5 uuden työntekijän pitää niin sanotusti allekirjoittaa matkustussääntö, jotta nähdään, että hän on lukenut ja ymmärtänyt sen.

6.5 Yritysten matkustuspolitiikkaa koskeva sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tärkeää, jotta saadaan yrityksen työntekijät toimimaan yrityksen politiikan mukaisesti. Tässä luvussa käsitellään haastateltavien yritysten sisäistä viestintää seuraavien kysymysten avulla:

- Miten tiedotetaan matkustussääntöön liittyvistä muutoksista työntekijöille?
- Miten palautetta kerätään matkustussääntöön liittyvistä asioista?
- Jos yrityksellä on käytössä Intranet, onko siellä mahdollista kenen tahansa keskustella ja antaa palautetta matkustussääntöön ja muihin matkustukseen liittyvistä asioista?
- Kuka käsittelee matkustusta koskevan palautteen (esim. työntekijä on tyytymätön johonkin asiaan, kenelle hän antaa palautteen?)
- Millä tavoilla voi antaa palautetta matkustukseen liittyvistä asioista?
-

Haastateltavat kertoivat käyttävänsä eniten sähköpostia ilmoittaessaan matkustukseen liittyvistä asioista. Syy sähköpostinkäyttöön oli se, että sillä saavuttaa nopeasti kaikki. Muutokset lisätään intranetiin, mutta jotkut työntekijät eivät välttämättä käytä intranetiä päivittäin, joten nopeasti tietoon haluttavat asiat pitää ilmoittaa sähköpostilla. Haastateltava H2 kertoi yrityksessä myös toimitettavan joka toinen kuukausi ilmestyvää henkilöstölehteä, jossa ilmoitetaan muutoksista. Lisäksi heillä pyritään järjestämään tiedotustilaisuus kerran vuodessa. Yrityksessä H3 järjestetään kerran kuukaudessa infotilaisuus, jossa tiedotetaan muutoksista. Yritys H5 järjestää viikoittain palaverin, jossa käydään läpi myös mahdolliset muutokset matkustusasioihin liittyen. Yritys H6 pitää kerran vuodessa matkasihteereilleen sisäisen infotilaisuuden, jossa kerrataan vanhat asiat ja tiedotetaan uusista. Matkasihteereille pidetään myös matkainfoja, joihin tulee lentoyhtiöiden tai hotellien edustajia kertomaan uutuuksista ja muista liikematkustukseen liittyvistä asioista.

Kaikissa yrityksissä oli intranet käytössä, mutta sen käyttö vaihteli suuresti sekä yrityksissä että yritysten sisällä eri henkilöiden kesken. Kysyimme oliko yritysten intranetissä mahdollista keskustella, selvittääksemme kuinka tärkeänä yritys pitää intranetin käyttöä. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, intranet onnistuneesti toteutettuna on erinomainen sisäisen viestinnän kanava. Jotta intranet on tehokas viestinnän kanava, tulee siellä olla työntekijöiden arkipäivää koskevia asioita, mahdollisuus hankkia lisätietoa ja jopa mahdollisuus keskustella ja kommentoida tiedotteita. Yllätykseksemme vain kahdessa yrityksessä (H5 ja H6) oli mahdollista kommentoida tai keskustella intranetissä. Haastateltava H5 tosin mainitsi, että intranet on ollut heillä käytössä vasta niin vähän aikaa, ettei se ole kaikille vielä aktiivinen työkalu, eikä heillä ollut vielä käytetty hyväksi mahdollisuutta keskusteluun tai kommentointiin. Heillä on vielä tarkoituksena ohjata intranet avaussivuksi kaikille työntekijöille, mutta niille, jotka käyttävät Mozilla Firefoxia, ei intranetiä voi ainakaan vielä niin sanotusti pakkosyöttää avaussivuksi. Vaikka yrityksen H6 intranetissä on mahdollista kommentoida, niin matkustussivuilla kuitenkin neuvotaan ottamaan yhteyttä matkayhdyshenkilöön sähköpostilla, jos on jotakin kommentoitavaa. Haastateltava H3 toteaa, että vaikka heillä ei ole keskustelumahdollisuutta intranetissä, niin on se hyvä idea. Haastateltava H4 ei usko, että heillä matkustussäännöstä edes puhutaan, koska se on kaikille niin selvä asia ja ollut käytössä monta vuotta. Haastateltava H2 totesi kysyttäessä miten hän kehittäisi matkustuspolitiikan jalkauttamista, että vaikka hän kaipaisi tiedotusta lisää, niin intranet on aika huono siihen. Heidän yrityksessään osa matkustaa vuodesta noin 150 päivää ja Juholinin mukaan (2008, 78.) intranetin käyttö saattaa olla vaikeaa, jos työn puolesta joutuu matkustamaan paljon.

Palautteenkeruu on yksi sisäisen viestinnän työkalu, jolla voidaan varmistaa, että viestinnässä on onnistuttu. Kun kysyttiin miten palautetta kerätään, monet vastasivat saavansa palautetta lähinnä kuulopuheen perusteella tai kahvipöydässä. Jotkut haastateltavat (H1, H2 ja H4) vastasivat suullisen palautteen olevan ainut keino kerätä palautetta. Haastateltava H3 vastasi, että lisäksi hänelle laitetaan sähköpostilla palautetta. Hän mainitsi myös, että yritys antaa palautetta eteenpäin matkatoimistolle, jotta pystytään yhdessä tekemään muutoksia. Mikäli matkustaja ottaa suoraan yhteyttä matkatoimistoon, ilmoitetaan sieltä matkayhdyshenkilölle mitä palaute on koskenut. Haastateltava H5 kertoi ohjeistaneensa matkustajia ottamaan yhteyttä häneen, jos haluaa antaa palautetta tai kertoa kokemuksiaan matkustukseen liittyen. Hän sanoi, että matkustajat eivät ole kuitenkaan kritisoineet matkustussääntöä vaan se on hyväksytty ohjeena, jonka mukaan pitää toimia. Haastateltava H6 saa suullisen palautteen lisäksi myös vuosittain lähettämästään päivityksestä paluupostina jonkin verran palautetta. Palaute koskee lähinnä parannusehdotuksia, joita haastateltava sanoi laittavansa korvan taakse.

Palaute tuli ensin useimmille haastateltaville ja he laittoivat sen eteenpäin asiasta riippuen joko esimiehilleen tai sopimusmatkatoimistoon. Haastateltava H2 sanoi, ettei kaikki palaute välttämättä tule hänelle suoraan, mutta aina jossain vaiheessa ne päätyvät myös hänelle ja hän keskustelelee asioista sopimusmatkatoimiston yhteyshenkilön kanssa. Haastateltava H3 kertoi palautteenantoon vaikuttavan, se missä tilanteessa palaute annetaan: ”Paljon on negatiivista palautetta jos sitä pitää antaa matkan jälkeen väsyneenä, kun asiaa aletaan selvittää, ei asia olekaan niin huono kuin alun perin on luultu”. Hän (H3) kuitenkin sanoi, että vain pienellä prosentilla matka on mennyt täysin pieleen. Usein pilalle menneet asiat koskevat esimerkiksi hotelliolosuhteita tai lentoyhtiötä. Myös bonuspisteiden keräämisestä valitetaan, vaikka verottaja on määrännyt ne veronalaiseksi tuloksi tai yrityksen käyttöön. Haastateltava H5 kertoi keskustelewansa saamistaan palautteista toimitusjohtajan kanssa, jos asiat ovat sellaisia, että ne vaativat eteenpäin viemistä. Sellaiset palautteet, jotka liittyvät matkatoimistoon (esimerkiksi autovaraus-ta ei ole löytynyt kohteessa), keskustellaan heidän kanssaan.

6.6 Matkustuspolitiikan jalkauttamisen ja noudattamisen haasteet

Tässä luvussa käsitellään tutkimusongelmaan selkeimmin vastaavia kysymyksiä. Halusimme selvittää mitä haasteita matkayhdyshenkilöt ovat kokeneet matkustuspolitiikan jalkauttamises-sa. Lisäksi heiltä kysyttiin miten he itse kehittäisivät matkustuspolitiikan jalkauttamista ja mitkä asiat heidän mielestään matkustuspolitiikassa matkustajat kokevat haasteellisiksi. Seuraavassa taulukossa käsitellään yleistäen edellä mainittuja asioita, jotka on poimittu haastatteluista.

Taulukko 4. Matkustuspolitiikan jalkauttamisen ja noudattamisen haasteet ja kehitysideoita

Haastateltavat	Matkayhdyshenkilö: jalkauttamisen haasteet	Matkustaja: noudattamisen haasteet	Jalkauttamisen kehitysideoita
H1	<ul style="list-style-type: none"> – miten saada kaikki paikalle – tietotulva – tiedon perillemeno 	<ul style="list-style-type: none"> – hyväksyttämisen kestoaike – halvimpien lentojen valinta 	<ul style="list-style-type: none"> – Problem Based Learning (PBL)
H2	<ul style="list-style-type: none"> – paljon matkustavat haluavat matkustusmukavuutta – matkustuksen kokonaishallinnon ymmärtäminen – ryhmämatkojen varaaminen ei sääntöjen mukaista 	<ul style="list-style-type: none"> – ajankäytön suunnitelmallisuus – muutoskelpoiset liput houkuttelevia, vaikka niitä ei saisi käyttää 	<ul style="list-style-type: none"> – jatkuva tiedottaminen – samojen asioiden toisto
H3	<ul style="list-style-type: none"> – ei mitään, koska matkustuspolitiikka on pakottava – valituksia kuitenkin tulee 	<ul style="list-style-type: none"> – muutoskelpoiset liput houkuttelevia, vaikka niitä ei saisi käyttää – sääntöä ei haluta uskoa – iäkkäämpien matkustajien ymmärtämättömyys 	<ul style="list-style-type: none"> – positiivista viestintää lisää – enemmän tietoisuuksia – positiivisten kokemusten jakaminen
H4	<ul style="list-style-type: none"> – paljon matkustavat haluavat matkustusmukavuutta – muuten ei koe haasteena 	<ul style="list-style-type: none"> – matkustajat haluavat muuttaa lentoaikoja 	<ul style="list-style-type: none"> – vain matkayhdyshenkilö varaa matkat
H5	<ul style="list-style-type: none"> – tiedon perillemeno – Internet -varaukset 	<ul style="list-style-type: none"> – Internet -varaukset – itsevarausjärjestelmän käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – samojen asioiden toisto – saada ihmisille ymmärrys miksi asiat tehdään juuri näin
H6	<ul style="list-style-type: none"> – informaatiokatkokset – tietotulva 	<ul style="list-style-type: none"> – lentobonuspisteet – matkustusmukavuus 	<ul style="list-style-type: none"> – blogit ym. – sosiaalinen media – road show

Taulukossa 4. käsitellään muun muassa haasteita, joita matkayhdyshenkilöt kokevat itse ja joita heidän mukaansa yritysten työntekijät kokevat. Toimeksiantaja halusi tietää mitä haasteita matkayhdyshenkilöt kokevat matkustuspolitiikan jalkauttamisessa, koska toimeksiantajalla on sellainen käsitys, ettei jalkauttaminen ole välttämättä onnistunut kaikissa yrityksissä. Kuitenkin osa haastateltavista sanoi, ettei asiassa ole oikeastaan ongelmia. Näissä yrityksissä (H3 ja H4) oli ollut sama matkustussääntö jo pitkään, joten se on ”pakottava” ja ihmiset tietävät, että sitä pitää noudattaa. Haastateltava H4 varaa itse kaikki matkat, joten hän uskoi ongelmia syntyvän

vasta siinä tapauksessa, että matkojen varaaminen siirtyy matkustajille itselleen. Haastateltavan H3 mukaan jalkauttamisessa ei ole ollut mitään ongelmia, kuitenkin hän sanoi, että välillä matkustajilta tulee valituksia. Yrityksissä tiedonmäärä on valtava, jolloin ihmisiltä menee paljon asioita ohi. Esimerkiksi sähköpostia tulee päivittäin paljon ja jokin viesti saattaa jäädä lukematta. Informaatiokatkos voi myös syntyä silloin kun joku saattaa unohtaa lähettää tietoa eteenpäin. Yrityksissä joissa matkustetaan paljon, on myös vaikea saada kaikkia paikalle samaan aikaan. Haastateltava H2 mainitsi myös, ettei tämä ole edes kokonaiskustannusten kannalta järkevää.

Haastatteluissa nousi mielestämme esille erityisesti se, että paljon matkustavat haluavat matkustusmukavuutta, jolloin matkustussäännön noudattaminen tuntuu unohtuvan. He haluavat esimerkiksi lentää pidemmät lennot bisnesluokassa, muutokelpoisia lippuja ja heille paremmin sopivia lentoaikoja. Lentojen varaaminen jätetään viime hetkeen, koska ei olla vielä varmoja aikatauluista. Alla on kommentteja kaikilta haastateltavilta asiaan liittyen:

Pitäisi aina löytää ne edullisimmat lennot ja siitä taas seuraa se, että lento mikä on 200 € halvempi lähteekin jo klo 6 aamulla ja kentälle pitää mennä jo viideltä, kun taas 200 € kalliimpi Finnairin lento lähtisi vasta 9 aamulla. (H1)

Minusta tuntuu, että meillä ei ole kuitenkaan vielä ihan ymmärretty sitä, että voi ottaa yhden halvan lipun aikaisemmin ja jos jotain tapahtuu, ostetaan uusi, kuin venyttää matkan varaamista viime hetkeen, jolloin saa vaan kalliita lippuja. Muutokelpoiset liput ovat kalliita ja niitä on matkustussäännössäkkin kehoitettu välttämään. (H2)

Matkustajat eivät haluaisi uskoa mitä säännössä lukee. Heavy userit (paljon matkustavat) haluaisivat sanella millä lentävät. ... Matkustajat eivät pidä siitä etteivät he saa tehdä niin kuin itse haluavat. Kaikki haluavat muutokelpoisen paluun, esim. myyjät eivät sitä tarvitse, koska he tietävät milloin palaavat. Asentajat voivat ottaa muutokelpoisen lipun, koska he eivät tiedä milloin palaavat (kohteessa ei välttämättä ole edes sähköjä asennettu) eli ei auta jos tulevat kahden viikon päästä takaisin. Muutokelpoinen lippu nostaa vähän hintaa, mutta se on järkevämpää kuin ostaa uusi lippu. (H3)

Välillä on kuitenkin sellaisia tilanteita missä esim. jos haluaisi aikaistaa lähtöä kuin mikä lipussa on. Jos pääsisikin jo kotiin mutta lento on vasta 5 tunnin päästä. Silloin täytyy miettiä, että jos lipun vaihto maksaa 300 € niin ei siinä oikein ole järkeä. Ne ovat kuitenkin aina case by case. Jos on esim. jo seuraavana päivänä jokin juttu, niin sitten sitä voi harkita. (H4)

Ehkä vaan pitäisi saada ihmiset ymmärtämään, että on tärkeä saada ajoissa buukattua se lento, koska niitä erilaisia luokkia on niin paljon ja ne halvimmat paikat menee sieltä niin paljon aikai-

semmin, niin voisi saada edullisemmin niitä lentoja. Lisäksi se, että hyödynnettäisiin paremmin niitä ristikkäislippuja, jotta niitä saisi vähän halvemmalla, että jättää tavallaan sen paluun käyttämättä esimerkiksi tai menon. (H5)

Jokainen haluaisi tehdä niin kuin itse tykkää. Matkat varataan sopimusmatkatoimistolta ja that's it. Ei se ole haaste, se pitää vaan sisäistää. Haasteena voisi olla enemmänkin bonuspisteet, mikä on tällainen kuuma peruna tällä hetkellä. Kun matkustaja ei saa käyttää liikematkoilla keräämiään bonuspisteitä itse. Tämähän on juuri sellainen asia, että eihän se niin mene. Ymmärrän kyllä sen, että matkustajat ovat sitä mieltä, että he käyttävät pisteet itse, koska matkustetaan paljon. Verotaja on vain määritellyt tämän näin, niin näin se sitten menee. (H6)

Yritykset eivät mielellään käytä muutoskelpoisia lippuja, niiden korkeamman hinnan vuoksi, kun edullisemmaksi tulee ottaa kokonaan esimerkiksi uusi paluulippu. Paljon matkustavat työntekijät eivät halua olla kohteissa turhaan ja siksi ehkä matkojen varaaminen voi olla itsekäämpää. Yritykset käyttävät mielellään myös ristikkäislippuja, jos tiedetään, että matkustetaan samaan kohteeseen kaksi kertaa lyhyen ajan sisällä, lentoliput hinnoitellaan ristikkäin. Tämä tapahtuu niin, että ensimmäisen matkan menolippu hinnoitellaan toisen matkan paluulipun kanssa ja ensimmäisen matkan paluulippu hinnoitellaan toisen matkan menolipun kanssa. Tämä tulee edullisemmaksi kuin hinnoitella kummatkin matkat erikseen.

Matkustajat, jotka saavat itse varata omia lentojaan, voivat ajatella auttavansa yritystä säästämään kustannuksia varaamalla esimerkiksi Internetistä halvat lennot. Tämä tuo ongelmia matkustuksen kokonaishallintoon, sillä matkayhdyshenkilö ja sopimusmatkatoimisto eivät välttämättä tiedä missä yrityksen työntekijä matkustaa ja esimerkiksi kriisitilanteissa työntekijää ei välttämättä löydetä eikä voida auttaa. Lisäksi lento- ynnä muista muutoksista ei voida ilmoittaa asiakkaalle, jos hän on varannut lennot muualta kuin sopimusmatkatoimiston kautta. Internetistä varatut matkat eivät myöskään tallennu raportteihin, jolloin kustannusten seuranta niiden osalta on mahdotonta. Haastateltava H2 sanoi, että yksi jalkauttamisen ongelmista on, miten viedä ymmärrys kokonaishallinnon tärkeydestä matkustajille. Tämän ymmärtäminen varmasti vähentäisi Internetistä otettavien tarjousten määrää ja näin lisäisi matkustussäännön noudattamista. Hän sanoi työntekijöiden kokevan matkustuspolitiikan hyvin henkilökohtaisena ja tunteita herättävänä asiana ja erityisesti paljon matkustavien vaikeuden ymmärtää, että kaikille pätevät samat säännöt.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, itsevarausjärjestelmän käytöllä on sekä hyvät että huonot puolensa. Kaikissa yrityksissä oli itsevarausjärjestelmä, mutta sen käyttö oli sallittu vain osassa yrityksistä matkustajille. Niissä yrityksissä (H1, H5 ja H6), joissa itsevarausjärjestelmä on myös

matkustajien käytössä, on sen käyttö heidän osaltaan melko vähäistä. Haastateltava H5 kertoi, että moni heidän kohteistaan on erikoisempia, jolloin on helpompi tehdä varaus soittamalla tai laittamalla sähköpostia sopimusmatkatoimistoon. Haastateltavan H1 mukaan heidän yrityksessä rohkaistaan käyttämään itsevarausjärjestelmää. Haastateltava H2 sanoi itse käyttävänsä itsevarausjärjestelmää, mutta esimerkiksi assistentit, jotka varaavat matkoja, ovat sanoneet, etteivät ehdi käyttää itsevarausjärjestelmää matkojen suuren määrän takia.

Omasta mielestäni itsevarausjärjestelmä on kuitenkin todella kätevä ja itse käytän sitä, koska sieltä löytyy kaikki eikä keneltäkään tarvitse erikseen kysellä. Jos järjestelmää ei ole tottunut käyttämään saattaa se tuntua vaikealta esimerkiksi monimutkaisten lentokenttäkoodien takia, ja kynnys itsevarausjärjestelmän käyttämiseen kasvaa. (H2)

Kappaleessa 3.3 Liikematkustus lentäen kerrottiin, että verottaja määrittelee lentopisteet veronalaiseksi tuloksi, jos niitä ei käytetä yrityksen matkoihin, vaan palkansaaajat ottavat ne yksityiskäyttöön. Asianhallinta on kuitenkin hankalaa niin verottajan kuin työnantajan näkökulmasta. Usean haastatteleman matkayhdysenkilön yrityksen matkustussäännössä oli määrätty lentomatkoista kertyvät bonuspisteet yrityksen käyttöön. Matkayhdysenkilöt eivät olleet kuitenkaan varmoja siitä päätyvätkö kaikki bonuspisteet yritykselle vai pitävätkö matkustajat niitä myös itsellään. Koska seuranta on niin vaikeaa ja työlästä, yritys H2 on ulkoistanut bonuspisteiden seurannan matkatoimistolle. Heille tuli vähän aikaa sitten muutos, ettei omia henkilökohtaisia yhteystietoja saa olla enää matkustusprofiileissa, ja osa matkustajista on valtuuttanut yrityksen käyttämään pisteet. Myös haastateltavien H3 ja H6 kanssa tuli esille bonuspisteet ja he kommentoivat asiaa näin:

Yleisimmät pilalle menneet asiat: hotelli kauhea tai väärässä paikassa ja lentoyhtiöstä, koska keräävät itse bonuspisteitä vaikka eivät saisi tehdä niin verottajan takia, jokainen haluaisi oman kortin mukaan lentää. Pisteet kuuluvat yritykselle (jo 10 vuotta ollut näin). Viime syksynä verottajalta tuli ennakkopäätös asiasta. Mielestäni pisteitä pitäisi käyttää paikkojen upgreidaukseen, koska esimerkiksi johtoryhmän jäsenet, jotka ovat matkustaneet vuosikymmeniä, eivät välttämättä halua enää matkustaa ja näin pisteet jäävät käyttämättä ellei upgreidausta tehtäisi. (H3)

Halusimme tietää mitä matkayhdysenkilöt itse muuttaisivat tai lisäisivät matkustuspolitiikan jalkauttamisessa. Eniten kaivattiin lisää tiedotusta ja samojen asioiden toistoa. Tiedotustilaisuuksien pitämistä vaikeuttaa kuitenkin se, että joissakin yrityksissä on niin paljon henkilökuntaa, että on mahdotonta saada kaikki samaan aikaan paikalle, eikä se välttämättä ole ajankäytön kannalta kovin järkevää.

Nykyään työyhteisöjen viestintä on erilaista, koska työyhteisöt ovat muuttuneet, eikä työpaikalle aina mennä, vaan työtä tehdään missä ikinä ollaankin. Ongelmana on pikemminkin liiallinen tieto eikä voida olettaa, että kaikki lukevat sähköpostiviestejään orjallisesti. Myös intranetin käyttö vaihtelee työntekijästä riippuen. Haasteena onkin saada jokainen työntekijä tutustumaan ja lukemaan intranetissä ilmoitettavia asioita. Haastateltava H1 olisi halunnut jalkauttaa matkustuspolitiikan työntekijöille niin sanotun Problem Based Learning -tekniikan avulla. Tässä tekniikassa työntekijä itse opiskelee jonkin alueen ja opettaa tämän sitten muille työyhteisössä. Heidän yrityksessään samaa tekniikkaa oli käytetty kun jalkautettiin Green Office-toimintamallin käyttö. Jokainen osasto teki PowerPoint -esityksenä ympäristöpolitiikasta jonkun osion ja kertoi siitä muille. Haastateltava H6 ehdotti sosiaalisen median hyödyntämistä esimerkiksi blogien avulla. Työntekijät voisivat kertoa kokemuksistaan omissa blogeissaan ja näin muut saisivat vinkkejä omaan liikematkustukseensa. Toisena ehdotuksena hänellä oli niin sanottu road show eli matkayhdyshenkilö itse lähtisi kulkemaan ja kertomaan matkustuspolitiikasta. Haastateltava H3 oli sitä mieltä, että positiivisella viestinnällä voisi jalkauttaminen onnistua paremmin ja hän kaipasi sitä, että työntekijät jakaisivat kokemuksiaan muille. Haastateltava H4 haluaisi varausprosessin pidettävän itsellään, jotta matkustuspolitiikan laiminlyönniltä vältyttäisiin. Haastateltava H5 pohti, että yrityksen tavoitteen tuominen paremmin esille edesauttaisi asiaa.

Yritysten sopimusmatkatoimistot tarjoavat raportointipalveluja, joista on helppo seurata matkustuspolitiikan noudattamista. Raporteista näkee matkojen yksityiskohdat, kuten lentojen, hotellien, autovarausten ynnä muiden hinnat sekä kuinka monta päivää ennen matka on varattu ja mitä kautta. Lisäksi yritysten luottokorttiraportit ovat yksi keino seurata matkustusasioita. Useimmat matkayhdyshenkilöt mainitsivat seuraavansa lähinnä kuulopuheella matkustusasioita henkilöstön keskuudessa.

7 Kyselyaineiston analysointi

Haastateltujen matkayhdyshenkilöiden ja matkustavien työntekijöiden käsityksiä matkustuspolitiikasta haluttiin vertailla. Siksi matkayhdyshenkilöitä pyydettiin valitsemaan yrityksistään sopivia henkilöitä kyselytutkimuksen vastaajiksi. Kriteerinä oli, että vastaajan piti olla henkilö, joka tekee yrityksen lukuun ainakin viisi matkaa vuodessa. Matkayhdyshenkilöt suosittelivat, että kysely olisi melko suppea, jotta vastausmotivaatio säilyisi. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin toimeksiantajan tarjoama risteilylahjakortti. Webropol -ohjelmalla toteutettu sähköinen kyselylomake sisälsi kymmenen kysymystä (Liite 2). Linkki kyselylomakkeen sisältämälle verkkosivulle ja vastaajille tarkoitettu saate (Liite 4.) annettiin matkayhdyshenkilöille, jotka lähettivät ne edelleen niille yrityksensä työntekijöille, joiden katsottiin täyttävän otantakriteerit.

Taulukko 5. Kyselyaineiston perusjoukko, otos ja näyte

Yritys	Otos, valitut vastaajat	Näyte, vastanneet	Prosenttia, näyte	Validi prosentti, näyte	Näyte/otos, prosenttia
H1	20	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %
H2	37	13	9,3 %	15,5 %	35,1 %
H3	15	4	2,9 %	4,8 %	26,7 %
H4	16	4	2,9 %	4,8 %	25,0 %
H5	19	6	4,3 %	7,1 %	31,6 %
H6	167	57	40,7 %	67,9 %	34,1 %
Vastauksia yhteensä	274	84		100,0 %	30,7 %
Ei tietoa	0	56	40,0 %		
Kaikki yhteensä	274	140	100,0 %		51,1 %

Taulukossa 5. esitellään kyselyaineiston perusjoukko, otos ja näyte. Otantaan kuului alkuperäisen suunnitelman mukaan kuusi yritystä ja niissä yhteensä 274 työntekijää. Vastauspyyntö lähetettiin 254 henkilölle, jotka työskentelivät viidessä eri yrityksessä. Yrityksen H1 matkayhdyshenkilö ei ehtinyt lähettää vastauspyyntöä valituille työntekijöille, joten alkuperäiseen otantasuunnitelmaan verrattuna näytteestä puuttui 20 vastaajaa. Vastanneista 40 prosenttia jätti ilmoittamatta työnantajansa nimen, joten on vaikea arvioida vastauksia jonkun tietyn yrityksen työntekijöiden mielipiteiksi. Otantasuunnitelmaan verraten vastausprosentiksi muodostui 51,1 ja lähetettyjen vastauspyyntöjen määrään verraten 55,1. Yrityksessä H6 otos oli huomattavasti suurempi (n=167) kuin muissa yrityksissä ja tunnistettujen vastaajien vastausprosenttikin melko korkea (34,1). On siis todennäköistä, että yli puolet vastaajista edustaa tätä yritystä. Huo-

mattavan suuri osa vastaajista (82,9 %) oli miehiä (Taulukko 6). Tämä johtunee siitä, että kyselyyn valitut yritykset edustavat teollisuustoimialaa, joka yleensä on miesvaltainen.

Taulukko 6. Vastaajien sukupuoli

Sukupuoli	Lukumäärä	Prosenttia
Mies	116	82,9
Nainen	24	17,1
Yhteensä	140	100,0

Vastaajien mediaani-ikäluokka on 36 - 45-vuotiaat. Mediaani tarkoittaa järjestetyn aineiston keskimmäistä lukua (Wikipedia 2010a). Mediaani-ikäluokasta voidaan todeta, että yli puolet vastaajista on 45 -vuotiaita tai sitä nuorempia (Taulukko 7).

Taulukko 7. Vastaajien ikä

Ikäluokka	Lukumäärä	Prosenttia	Kumulatiivinen prosentti
25-35 vuotta	32	22,9	22,9
36-45 vuotta	45	32,1	55,0
46-55 vuotta	39	27,9	82,9
Yli 55 vuotta	24	17,1	100,0
	140	100,0	

7.1 Matkojen määrä

Lähes 64 prosenttia vastaajista ilmoitti tekevänsä vuosittain enemmän kuin 15 työmatkaa ja 30 prosenttia ilmoitti matkojen määräksi yli 25 (Taulukko 8). Koska enemmän matkustavia työntekijöitä on suhteellisesti enemmän kuin alle 15 matkaa vuodessa tekeviä, on erityisen tärkeää, että juuri nämä henkilöt tuntevat ja noudattavat matkustussäännön ohjeita, sillä heidän matkoihinsa kuluu enemmän kustannuksia kuin vähemmän matkustavien matkoihin. Halu noudattaa matkustussääntöä voi olla haasteellista paljon matkustaville, sillä yleensä he haluavat enemmän mukavuutta ja joustavuutta matkoillaan kuin edullisimpien hintojen muutoskelvottomuutta.

Taulukko 8. Vastaajat vuosittain tehtyjen matkojen määrän mukaan

Matkojen määrä	Lukumäärä	Prosenttia	Kumulatiivinen prosentti
5 - 15 matkaa	51	36,4	36,4
16 - 25 matkaa	47	33,6	70,0
Yli 25 matkaa	42	30,0	100,0
Yhteensä	140	100,0	

Vastaajista 36,4 prosenttia ilmoitti tekevnsä 5 - 15 matkaa vuodessa. Vaikka matkojen määrä olisi pienempi, kestot voivat olla pitkiä. Haastattelutietojen mukaan esimerkiksi projektimatkat voivat kestää jopa kuukausia kerrallaan ja 42,1 prosenttia vastaajista ilmoittaa tekevnsä projektimatkoja (Taulukko 9.)

7.2 Matkojen luonne

Matkojen luonnetta koskevassa kysymyksessä oli viisi vaihtoehtoa, joista vastaaja saattoi valita samanaikaisesti useamman eli kaikkiaan vastauksia oli siis 269. Mainintoja matkan luonteesta on siis huomattavasti enemmän kuin vastaajia.

Taulukko 9. Matkojen luonne

Matkan luonne	Vastausten lukumäärä	Prosenttia kaikista vastauksista (n=269)	Prosenttia vastaajista (n=140)
Kokous- ja kongressimatka	65	24,2 %	46,4 %
Tavallinen liikematka	106	39,4 %	75,7 %
Projektimatka	59	21,9 %	42,1 %
Messumatka	25	9,3 %	17,9 %
Muu matka	14	5,2 %	10,0 %
Mainintoja yhteensä	269	100,0 %	

Suurin osa (75,7 %) vastaajista ilmoitti tekevnsä tavallisia liikematkoja, joiksi määriteltiin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tapaamiset. Kyselyssä oli yhtenä vaihtoehtona myös muu matka ja vastauksia olivat esimerkiksi koulutusmatkat, huolto- ja asennustyöt sekä vierailut yrityksen muihin toimipisteissä. Toiseksi suurin määrä matkoista oli kokous- ja kongressimatkat (46,4 %), mikä on ymmärrettävää, koska jopa Suomessa järjestetään lähes 500 kokousta ja kongressia vuodessa. Maailmalla kongressien määrä oli vuonna 2008 yli 11 000 (Finland Convention Bureau 2009).

7.3 Matkojen varausajat

Matkayhdyshenkilöiden haastattelujen perusteella oletettiin, että varaaminen tapahtuu vain päiviä ennen matkaa, vaikka matkustussäännöissä ohjeistetaan varaamaan matkat mahdollisimman aikaisin, esimerkiksi 1 - 2 kuukautta ennen matkalle lähtöä. Matkayhdyshenkilöt vastasivat yrityksen varaavan matkansa keskimäärin noin kuusi päivää ennen matkaa. Tämän vuoksi

varausaikoja koskevassa kysymyksessä vastausvaihtoehtoja oli vain kahdeksaan päivään asti ja viides vaihtoehto oli avoin.

Taulukko 10. Varausaikoja koskevat vastaukset alkuperäisen luokituksen mukaan

	Frekvenssi	Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
3-4 päivää	15	10,7	10,7
5-6 päivää	38	27,1	37,9
7-8 päivää	40	28,6	66,4
Muu aika	47	33,6	100,0
Yhteensä	140	100,0	

Ensimmäistä eli lyhintä vaihtoehtoa (1 - 2 päivää) ei valittu vastauksissa lainkaan (Taulukko 10). Jos ei huomioida vaihtoehtoa ”Muu aika”, eniten vastauksia keräsi vaihtoehto ”7 - 8 päivää”, joka vastasi matkayhdyshenkilöiden arviota matkojen varausajasta yrityksessä. Avoimia tekstimuotoisia vastauksia oli suhteessa niin paljon (33,6 %), että ne pyrittiin luokittelemaan. Tällöin näytti mielekkäältä luokitella kaikki vastaukset uudelleen kolmeen luokkaan, jotka olivat ”Alle viikko”, ”1 - 2 viikkoa” ja ”Muu aika” (Taulukko 11).

Taulukko 11. Varausaikoja koskevat vastaukset kolmeen luokkaan luokiteltuna

	Frekvenssi	Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Alle viikko	53	37,9	37,9
1 - 2 viikkoa	64	45,7	83,6
Muu aika	23	16,4	100,0
Yhteensä	140	100,0	

Taulukossa 11. luokkaan ”Muu aika” on sijoitettu vastaukset, joissa aikaa ei ole ilmaistu päivinä tai viikkoina. Tällaisia vastauksia olivat esimerkiksi ”mahdollisimman aikaisin” ja ”tilanteesta riippuen”. Lähes puolet vastauksista (45,7 %) sijoittui luokkaan ”1 - 2 viikkoa ennen matkalle lähtöä”, joka haastateltujen matkayhdyshenkilöiden mukaan onkin ihanteellinen varausaika. Kuitenkin alle viikon varausajalla tehtyjä varauksia oli sen verran, että asialle olisi syytä tehdä jotain, esimerkiksi perustelemalla tarkemmin työntekijöille varausajankohdan tärkeydestä kustannustehokkuutta ajatellen.

7.4 Vastaajien matkustuspolitiikan tuntemus ja noudattaminen

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten matkustuspolitiikka on jalkautettu yrityksissä. Tätä mitattiin asteikolla huonosti - välttävästi – riittävästi – hyvin – erinomaisesti. Asenneväitämien vastausten jakaumat ovat muodoltaan melko samankaltaisia siten, että ”Riittävästi” ja

”Hyvin” -luokat muodostavat noin 60 prosenttia ja ”Huonosti” ja ”Välttävästi” - vastaukset yleensä alle 10 prosenttia kaikkien vastausten määrästä. Selkein poikkeus on perehdyttämistä koskeva väittämä, jossa ”Huonosti” ja ”Välttävästi” -vastauksia on yhteensä yli 30 prosenttia (Taulukko 12.). Tästä voitaisiin päätellä, että matkustussäännöstä olisi tärkeää kertoa paremmin ja huolellisemmin jo perehdyttämisvaiheessa.

Taulukko 12. Matkustuspolitiikkaa koskevien asenneväittämien vastausten prosenttijakaumat

Väittämä	Huonosti	Välttävästi	Riittävästi	Hyvin	Erin-omaisesti
Matkustussäännöstä on kerrottu perehdyttämisvaiheessa	10,0	22,1	38,6	26,4	2,9
Matkustussäännön päivityksistä kerrotaan	3,6	8,6	25,0	47,1	15,7
Tunnen yrityksen matkustuspolitiikan	0	3,6	25,0	50,7	20,7
Intranetistä löytyy tietoa matkustussäännöstä	5,0	5,0	20,7	41,4	27,9
Noudatan yrityksen matkustuspolitiikkaa	0	1,4	20,0	41,4	37,1

Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi matkustuspolitiikkaa koskevia asenneväittämiä eli miten yrityksessä kerrotaan matkustussäännön päivityksistä ja miten intranetistä työntekijät löytävät itse tietoa, kuinka hyvin työntekijät noudattavat ja tuntevat yrityksensä matkustuspolitiikan sekä miten matkustussäännöstä on työntekijöiden mielestä kerrottu perehdyttämisvaiheessa.

7.4.1 Matkustussääntöä koskeva tiedonsaanti

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin miten yrityksessä tiedotetaan matkustussäännön päivityksistä ja kuinka hyvin tämä on matkustajien mielestä onnistunut. Taulukosta 12. voi nähdä, että vastaajista 62,8 prosentin mielestä matkustussäännön päivityksistä kerrotaan hyvin tai erinomaisesti. Toisaalta 12,1 prosentin mielestä päivityksistä oli kerrottu huonosti tai välttävästi. Haastateltavat kertoivat päivityksistä ilmoitettavan sähköpostilla ja intranetissä, kuitenkin kaikki eivät välttämättä lue niitä tarpeeksi hyvin.

Kaikilla yrityksillä on intranet käytössään, josta voi lukea matkustukseen liittyvistä asioista. Kyselyyn vastaajilta kysyttiin kuinka paljon matkustajat itse löytävät intranetistä tietoa matkustussäännöstä. Vastaajista 69,3 prosenttia löysi mielestään hyvin tai erinomaisesti tietoa matkustussäännöstä intranetistä. Tässäkin tapauksessa 10 prosenttia vastaajista koki kuitenkin, että tietoa löytyy huonosti tai välttävästi intranetistä (Taulukko 12.).

7.4.2 Matkustussääntöä koskeva perehdyttäminen

Taulukosta 13. voidaan nähdä, että alle 16 matkaa vuodessa tekevästä työntekijöistä yli 35 prosenttia oli sitä mieltä, että matkustussäännöstä on kerrottu perehdyttämisympäristössä huonosti tai välttävästi. Vastausprosentti oli yli 16 matkaa vuodessa tekevien kesken vain vähän pienempi (29,2 %). Kaikkien vastanneiden kesken ”Riittävästi” ja ”Välttävästi” -vaihtoehtoja valittiin eniten (60,7 %). Tästä voitaisiin päätellä, että perehdyttäminen on yksi matkustuspolitiikan jalkauttamisen ongelmakohtista, johon pitäisi panostaa enemmän.

Taulukko 13. Matkustussääntöä koskeva perehdyttäminen

Matkojen määrä	Miten matkustussäännöstä on mielestäsi kerrottu perehdyttämisympäristössä?					Yhteensä
	Huonosti	Välttävästi	Riittävästi	Hyvin	Erinomaisesti	
Alle 16 matkaa vuodessa	4 7,8%	15 29,4%	22 43,1%	9 17,6%	1 2,0%	51 100,0%
16 matkaa tai enemmän vuodessa	10 11,2%	16 18,0%	32 36,0%	28 31,5%	3 3,4%	89 100,0%
Yhteensä	14 10,0%	31 22,1%	54 38,6%	37 26,4%	4 2,9%	140 100,0%

Vain 29,3 prosenttia kaikista vastanneista koki, että matkustussäännöstä oli kerrottu perehdyttämisympäristössä hyvin tai erinomaisesti. Tämä on huolestuttavaa, koska vastausprosentti on melkein samansuuruinen kuin ”Huonosti” ja ”Välttävästi” -vaihtoehtoisissa. Yritysten kannattaisi miettiä miten parantaa perehdyttämisympäristössä tapahtuvaa jalkauttamista.

7.4.3 Matkustussäännön tunteminen

Yli 80 prosenttia enemmän matkustavista koki tuntevansa matkustussäännön hyvin tai erinomaisesti. Vähemmän matkustavien joukossa vastaava osuus on noin 55 prosenttia. Tästä voidaan päätellä, että kokemus tuo varmuutta tässäkin asiassa. Taulukossa 14. Khin -testi todistaa, että vuosittainen matkojen määrä vaikuttaa matkustuspolitiikan tuntemiseen. Erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (Khin merkitsevyys = 0,013), joka tarkoittaa sitä, että on epätodennäköistä, että tulos on sattumaa (Wikipedia 2010b).

Taulukko 14. Matkustuspolitiikan tunteminen matkojen määrän mukaan

Matkojen määrä	Miten tunnet yrityksenne matkustuspolitiikan				Yhteensä
	Välttävästi	Riittävästi	Hyvin	Erinomaisesti	
Alle 16 matkaa vuodessa	3 5,9%	20 39,2%	20 39,2%	8 15,7%	51 100,0%
16 matkaa tai enemmän vuodessa	2 2,2%	15 16,9%	51 57,3%	21 23,6%	89 100,0%
Yhteensä	5 3,6%	35 25,0%	71 50,7%	29 20,7%	140 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,755 ^a	3	,013
N of Valid Cases	140		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

Halusimme lisäksi tietää miten eri ikäluokkien vastaukset eroavat toisistaan, kun oli kyse matkustuspolitiikan tuntemisesta (Taulukko 15.). Ikäluokkien jakauma on melko tasainen, mutta voidaan todeta, että vastaajista yli 55-vuotiaita oli vähiten ja 36 - 55-vuotiaita oli eniten. Vastauksista havaittiin, että noin 71 prosenttia (n=100) kaikissa ikäluokissa tunsi yrityksensä matkustuspolitiikan hyvin tai erinomaisesti. Eroja näkyi lähinnä nuoremman ikäluokan keskuudessa. Ikäluokan 36 - 45 vuotta yli kolmannes (35,6 %) tunsi yrityksensä matkustuspolitiikan mielestään riittävästi. Kuitenkin on otettava huomioon se, että riittävästi saattaa tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Huomioitavaa oli myös se, että alle 35-vuotiaista neljä vastaajista (12,5 %) tunsi matkustuspolitiikan välttävästi. Tähän saattaa vaikuttaa se, että henkilöt eivät välttämättä ole työskennelleet yrityksessä kauan, eikä näin ollen matkustuskokemusta ole vielä kertynyt paljon.

Taulukko 15. Matkustuspolitiikan tunteminen iän mukaan

ikä	Miten tunnet yrityksenne matkustuspolitiikan				Yhteensä
	Välttävästi	Riittävästi	Hyvin	Erinomaisesti	
25-35 vuotta	4 12,5%	9 28,1%	16 50,0%	3 9,4%	32 100,0%
36-45 vuotta	0 ,0%	16 35,6%	23 51,1%	6 13,3%	45 100,0%
46-55 vuotta	0 ,0%	9 23,1%	20 51,3%	10 25,6%	39 100,0%
Yli 56 vuotta	1 4,2%	1 4,2%	12 50,0%	10 41,7%	24 100,0%
Yhteensä	5 3,6%	35 25,0%	71 50,7%	29 20,7%	140 100,0%

7.4.4 Matkustuspolitiikan noudattaminen

Yli 16 matkaa tai enemmän vuodessa matkustavista vastaajista 80,1 prosenttia noudattaa mielestään matkustuspolitiikkaa hyvin tai erinomaisesti. Alle 15 matkaa vuodessa matkustavista vastaava prosentuaalinen määrä oli 74,6 prosenttia (Taulukko 16.). Tämä ei ole merkittävä ero, mutta alle 15 matkaa vuodessa tekevien kesken oli prosentuaalisesti enemmän vastattu matkustuspolitiikan noudattamisesta ”Riittävästi” tai ”Välttävästi” kuin yli 16 matkaa vuodessa tekevästä. Tämä voi johtua siitä, kuten eräs haastateltava (H3) sanoi, että vähän matkustavat kyselevät enemmän ja ovat valmiimpia kokeilemaan kaikkea, eivätkä he tiedä asioista tarpeeksi valittaakseen. Matkustuspolitiikan tarkka noudattaminen voi johtua juuri siitä, että he joutuvat turvautumaan paljon muiden apuun matkavarauksissaan. Välttävästi noudattavia oli vain muutama ja osa haastateltavista totesikin, että aina on niitä, jotka tekevät oman mielensä mukaan.

Taulukko 16. Matkustuspolitiikan noudattaminen

Matkojen määrä	Kuinka hyvin noudatat matkustuspolitiikkaa?				Yhteensä
	Välttävästi	Riittävästi	Hyvin	Erinomaisesti	
Alle 16 matkaa vuodessa	1 2,0%	12 23,5%	19 37,3%	19 37,3%	51 100,0%
16 matkaa tai enemmän vuodessa	1 1,1%	16 18,0%	39 43,8%	33 37,1%	89 100,0%
Yhteensä	2 1,4%	28 20,0%	58 41,4%	52 37,1%	140 100,0%

Vastaajista vajaa 80 prosenttia vastasi noudattavansa matkustuspolitiikkaa hyvin tai erinomaisesti. Vaikka vastausprosentti on erittäin hyvä yrityksen kannalta, olisi yrityksen syytä tarkastaa esimerkiksi sopimusmatkatoimiston tarjoamista raporteista vastaako tämä todellisuutta.

7.5 Matkustajien haasteet matkustuspolitiikan noudattamisessa

Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää kuinka matkayhdyshenkilöiden ja matkustajien vastaukset eroavat siinä mitä asioita matkustajat kokevat haasteellisiksi matkustuspolitiikassa. Taulukosta 17. voidaan nähdä joitakin samankaltaisuuksia matkayhdyshenkilöiden ja kyselyyn vastanneiden välillä. Lisäksi muita vastauksia on käyty läpi tekstissä. Haastateltavien yleisimmät vastaukset olivat yhteneviä matkustajien vastausten kanssa. Avoimet vastaukset luokiteltiin Excelissä yleisimmin esiintyneiden aiheiden alle omiksi ryhmikseen, analysoinnin helpottamiseksi. Ryhmät luokiteltiin seuraavasti: ei haasteita, edullisimmat hinnat, matkustusmukavuus, ajoissa varaaminen ja aikataulun muutokset, matkojen hyväksyminen sekä muut luokittelemattomat vastaukset.

Kohtalaisen suuri osa vastaajista sanoi, ettei kokenut mitään haasteita matkustuspolitiikan noudattamisessa tai ei ainakaan osannut nimetä niitä. Vastaukset olivat melko neutraaleja, kuten ” En mitään. Matkustan vain eikä suurempia ongelmia ole ollut. Toivottavasti olen toiminnut oikein.” tai ”Ei tule mieleen haasteita. Mielestäni sujunut hyvin.”. Muut luokittelut jakautuivat melko tasaisesti. Joillekin vastaajille edullisimman lentohinnan löytäminen tuntui haasteelliselta, kun matkustajan pitää ajatella myös omaa ajankäyttöään ja mahdollisia aikataulu-muutoksia. Myös hyvän ja edullisen lennon yhdistäminen tuottaa joskus haasteita, esimerkiksi vähän kalliimmalla ostettu lentolippu voi olla suora lento, kun taas halvempi lento voi tehdä useammankin välilaskun tai vaihdon. Kuten on jo aikaisemmin todettu paljon matkustavat haluavat yleensä matkustusmukavuutta liikematkoillaan esimerkiksi lentämällä bisnesluokassa. Vaikka bisnesluokan mukavuudet parantuvat vuosittain, on nykyään yrityksissä tärkeämpää kustannustehokkaampi matkustaminen kuin matkustajien mukavuus lennoilla. Tutkimuksen kohteena olleiden yritysten matkustussäännöissä lentojen matkustusluokka on ensisijaisesti ekonomiluokka ja bisnesluokan käyttöön vaaditaan aina erillinen lupa esimieheltä. Lentolippuja varattaessa on eräässä yrityksessä ohjeistettu matkustussäännössä niin, että matkustajan tulee aina käyttää edullisimpia, saatavilla olevia, erikoishintaisia lippuja. Useissa yrityksissä matkat tilataan kunkin yrityksen silloisen sopimusmatkatoimiston kautta ja tällöin on matkatoimiston vastuulla valita yrityksellä edullisimmat lennot, jotka kuitenkin noudattavat yrityksen matkustuspolitiikkaa.

Yritykset painottavat työntekijöitään varaamaan matkansa ajoissa, mielellään esimerkiksi 1 - 2 kuukautta ennen matkaa. Tämä voi olla joillekin haasteellista kyselyn mukaan, koska välillä jotkut matkat tulevat tietoon vasta päiviä ennen matkaa. Kyselystä kävi ilmi, että jopa 45,7 prosenttia varaa matkansa 1 - 2 viikkoa aikaisemmin, mutta ihannetilanne yritykselle olisi jos suurin osa matkoista varattaisiin jo 2 - 4 viikkoa aikaisemmin. Luokittelemattomat vastaukset vaihtelivat luottokortti-ongelmista sääntöjen pituuteen ja niiden yllättäviin muutoksiin. Lisäksi eräs matkustaja koki ongelmalliseksi yhden yleisen matkustuspolitiikan ja eri maiden omien käytäntöjen yhtensovittamisen. Kuten matkayhdyshenkilöt haastatteluissa totesivat, jotkut matkustajat eivät jostain syystä halua noudattaa matkustussääntöä. Eräs matkustaja ei mielestään kokenut ongelmia matkustuspolitiikan noudattamisessa, kunhan hän saa perustelluista syistä siitä välillä poiketa. Juuri tällaiset ajattelut tulisi pyrkiä poistamaan kokonaan saamalla työntekijät ymmärtämään miksi matkustuspolitiikan noudattaminen on niin tärkeää.

Taulukko 17. Matkayhdyshenkilöiden vs. matkustajien kokemat haasteet

Matkayhdyshenkilöt	Matkustajat
Hyväksyttämisen kestoaja	”Lentojen hinnat ehtivät nousta ennen kuin matkasuunnitelma on hyväksytty.”
Matkustusmukavuus	”Pitkillä matkoilla ahtaat tilat turisti-luokassa, josta seuraa väsymys perille saavuttaessa ja usein työpäivä alkaa suoraan matkan jälkeen.”
Halvimpien lentojen valinta	”Edullisimman matka ja oman ajankäytön priorisointi. Usein edullisimmat lennot esimerkiksi tekevät välilaskun ja näin aikaa "tuhlaantuu" ja on lähdettävä matkaan aiemmin kuin suorilla lennoilla.”
Ajankäytön suunnitelmallisuus	”Matkasuunnitelman teko ennen matkalle lähtöä on vaikea tehdä, koska monesti aikataulut ja suunnitelmat muuttuvat joko juuri ennen matkalle lähtöä tai matkan aikana (minulle normaali yhden matkan pituus on n 4 viikkoa). Tästä syystä ainakin matkasuunnitelman teossa minä ja kollegani luistamme.”
Internet -varaukset	”Joskus saattaa tuntua järjettömältä yksittäisen matkustajan näkökulmasta, että emme voi varata halpalentoja jos yhtiöllä on laajempi sopimus tiettyjen matkanjärjestäjien/lentoyhtiöiden kanssa. Tästä asiasta tulisi informoida.”
Lentobonus pisteet	”Verottajan vaatimus lentoyhtiöiden bonuspisteiden käyttämisestä työmatkoihin on älytön.”

Taulukosta 17. voidaan nähdä matkayhdyshenkilöiden vastauksia kysymykseen ”Mitä haasteita matkustajat kokevat matkustuspolitiikan noudattamisessa?” sekä matkustajien kommentteja kun heiltä itseltään kysyttiin samaa. Vastaukset ovat samankaltaisia, joten tämä kertoo ainakin sen, että matkayhdyshenkilöt ovat tietoisia asioista, jotka ovat haasteellisia matkustajille. Matkayhdyshenkilöiden vastaukset ovat nähtävissä kokonaisuudessaan taulukossa 4. Moni kyselyyn vastanneista korosti ajankäytön suunnitelmallisuuden ongelmaa, koska usein matkat tulevat tietoon niin lyhyellä varoitusajalla. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi yllättävät huolto- tai asennusmatkat. Myös aikataulumuutokset aiheuttivat vastaajien mielestä ongelmia matkasuunnitelmaa tehtäessä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään matkustajien kehitysehdotuksia matkustuspolitiikan käytäntöön viemisen parantamiseksi.

7.6 Kehitysehdotukset matkustuspolitiikan käytäntöön viemisestä

Myös kehitysehdotusten avoimet vastaukset luokiteltiin Excelissä omien ryhmien alle. Näitä ryhmiä olivat: en tiedä/ei kehitysehdotuksia, lisää tiedotusta/koulutusta, intranetin hyödyntäminen, matkustussäännön yksinkertaistaminen sekä muut vastaukset. Suurimmalla osalla ei ollut kehitysehdotuksia. Vastaukset vaihtelivat pääsääntöisesti sen välillä, ettei vastaaja tiennyt miten kehittäisi tai, että se toimii nykyisellään tarpeeksi hyvin. Kokemuksen perusteella tiedetään, ettei avoimiin kysymyksiin vastata niin helposti, joten kyselyssä näihinkin kohtiin oli pakko vastata.

Kyselyyn vastanneista useat kaipasivat tiedotusta lisää. Myös infotilaisuuksia toivottiin enemmän ja esimerkiksi yksi vastaajista kommentoi asiaa näin: ”Näkyvyyttä enemmän yleisten infotilaisuuksien ja suorien sähköpostien myötä. Usein postit päätyvät esimiehille ja assareille.” Moni korosti sitä, että jo perehdyttämisvaiheessa asiaa pitäisi käydä tarkemmin läpi. Monissa yrityksissä matkustussääntöön tutustuminen on matkayhdyshenkilöiden mukaan uuden työntekijän omalla vastuulla, sen jälkeen kun hänelle on kerrottu mistä se löytyy. Osa vastaajista toivoi myös parempaa viestintää siitä, missä asioissa on toimittu oikein ja missä olisi parantamisen varaa, jotta voi korjata omaa käytöstään. Moni ehdotti intranetin parempaa käyttöön ottamista ja sen hyödyntämistä tiedotuksessa. Eräs vastaajista huomautti, ettei intranetin kautta saa tarpeeksi viestejä: ”Nytkin löysin uusia ohjeita matkustussäännöstä. Päivityksistä ei tule tietoa. Eikö intranetiä voisi käyttää tehokkaammin tässä?”. Matkustussäännöstä kaivattiin selkeämpää ja lyhyempää tiivistelmää.

Kehitysehdotuksia, joita ei ollut mahdollista luokitella, koska ne esiintyivät vastauksissa vain kerran, oli muun muassa seuraavat ehdotukset:

- haluttiin antaa matkustajille enemmän päätösvaltaa matkan järjestämisessä
- matkustuspolitiikassa otettaisiin huomioon yksittäisen matkan tarpeet
- pieni muistikirja matkalle mukaan, jossa vain oleellisimmat asiat, esimerkiksi tärkeimmät puhelinnumerot
- palautteen kerääminen matkustajilta

Lisäksi mainittiin seuraava kehitysehdotus: ”Politiikka pitäisi muodostaa siten, että sitä on mahdollista seurata toimenkuvasta riippumatta (voi vaatia eri versioita eri rooleille) ja sen jälkeen seurata politiikan toteutumista näkyvästi, jolloin ihmisillä olisi positiivinen paine elää politiikan mukaan.”. Useissa tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä eri osastojen matkustus on

erityyppistä, jolloin samat säännöt eivät välttämättä päde kaikilla. Esimerkiksi ne, joiden matkustus on projekteihin liittyvää saavat käyttää muutoskelpoisia lippuja, koska on mahdotonta tietää tarkkoja matkustusajankohtia. Tällaisessa tapauksessa voisi olla hyödyllistä jos matkustussäännössä olisi eri osastoille omat ohjeet.

7.7 Palautteen antaminen

Kyselylomakkeessa kysymykseen miten antaa palautetta oli vaihtoehtoina suullinen palaute, sähköposti tai muu vaihtoehto (Taulukko 18.). Palautteen antamista koskevassa kysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon, joten kaikkia vastauksia tuli 202. Mainintoja palautteen annosta on siis tässäkin tapauksessa enemmän kuin vastaajia. Vain harva valitsi viimeisen vaihtoehdon ja niistäkin osa oli suullista palautetta. Muutama vastasi, ettei ole antanut palautetta ollenkaan ja eräs vastaajista totesi näin: ”Vaikenemalla jos ei kysytä.”. Suullista palautetta annettiin eniten (73,6 %) ja matkayhdyshenkilöt kertoivatkin saavansa eniten palautetta kahvipöytäkeskusteluissa. Lähes yhtä paljon kyselyyn vastanneista antoi palautetta sähköpostilla. Tästä voidaan päätellä, että kumpikin vaihtoehto on toimiva tapa antaa palautetta.

Taulukko 18. Palautteen anto

Palautteen anto	Vastausten lukumäärä	Prosenttia kaikista vastauksista (n = 202)	Prosenttia vastaajista (n = 140)
Suullinen palaute	103	51,0 %	73,6 %
Sähköpostipalaute	89	44,1 %	63,6 %
Muu palaute	10	5,0 %	7,1 %
Mainintoja yhteensä	202	100,0 %	

Jatkokysymyksenä kysyttiin kenelle matkustajat antavat palautetta. Suurin osa antoi palautetta suoraan matkayhdyshenkilölle tai esimiehelle. Monissa vastauksissa oli palautetta annettu useammalle taholle, esimerkiksi matkanvaraajalle, esimiehelle sekä sopimusmatkatoimistolle. Lisäksi palautetta oli annettu kollegoille, lentoyhtiölle ja henkilöstöosastolle. Vastauksia, jossa ei ollut annettu palautetta tai ei tiedetty kenelle sitä annetaan, oli vain muutamia. Tässä kohtaa voidaan miettiä kysymyksen validiutta, koska vastaajat ovat kuitenkin laittaneet jommankumman vaihtoehdon (suullisesti/sähköpostitse) kysyttäessä miten palautetta annetaan. Vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa matkustajista tietää kenelle palautetta antaa.

7.8 Reliaabelius ja validius

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Tämän takia tutkimuksessa arvioidaan sen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa on monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, kuten reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan mitata esimerkiksi niin, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai niin, että samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos kaikilla kerroilla. Toinen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointimittari on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastauksia, mutta vastaajat ovat voineet käsittää monet kysymykset toisin kuin tutkija on tarkoittanut. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia alkuperäisen oman ajattelumallin mukaan, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 - 232.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lähettää lyhyt kysely, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman hyvä. Tämän vuoksi oli haasteellista muokata kysymykset niin, että kaikki varmasti ymmärtäisivät ne siten kuin ne oli tarkoitus ymmärtää. Vastaajat olivat ymmärtäneet avoimet kysymykset melko samalla tavalla, joten tutkimusta voidaan pitää validina. Joitakin poikkeuksia kuitenkin oli, mutta niitä oli niin vähän, ettei se vaikuta tutkimuksen pätevyteen. Tutkimuksen pätevyteen voi kuitenkin vaikuttaa se seikka, että kysymyksissä ”Ikä”, ”Matkojen määrä” ja ”Matkojen varausaika” oli epähuomiossa laitettu numerot virheellisesti. Jaoimme esimerkiksi ”Ikä” -kysymyksen luokkiin alle 25 vuotta, 25 - 35 vuotta, 35 - 45 vuotta ja niin edelleen. Koska näin luokissa syntyi päällekkäisyyksiä, on mahdollista, että esimerkiksi kaksi 35-vuotiasta ovat voineet vastata ikänsä eri luokasta. Ikäluokat olisi pitänyt jakaa alle 25 vuotta, 26 - 35 vuotta, 36 - 45 vuotta ja niin edelleen, näin tällaista mahdollisuutta ei olisi syntynyt. Jotta tutkimuksessa pystyttiin käsittelemään vastauksia, luvut muutettiin niin, etteivät ne menneet päällekkäin.

Tuloksia voi olla vaikea yleistää kaikkiin haastateltuihin yrityksiin, koska yhden yrityksen matkustajille ei ollut lähetetty kyselyä ollenkaan ja yhden yrityksen matkayhdyshenkilö oli lähettänyt kyselyn suhteellisesti suuremmalle määrälle kuin muissa yrityksissä oli lähetetty. Kuitenkin vastaukset olivat samantyyllisiä kyselyyn vastanneilla ja näin tuloksista voi olla hyötyä kaikille yrityksille riippumatta siitä kuinka moni oman yrityksen työntekijöistä on vastannut kyselyyn.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten tutkimukseen valituissa yrityksissä matkustuspolitiikka on jalkautettu ja onko siinä onnistuttu. Tavoitteena oli myös antaa toimeksiantajalle tietoa toimivasta matkustuspolitiikan jalkauttamisesta. Toimeksiantaja voi parantaa omaa asiakaspalveluaan kertomalla tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotuksia niin uusille kuin vanhoille asiakkailleen. Tutkimukseen osallistuneet yritykset voivat saada kehitysehdotuksista ideoita siihen, miten edelleen jalkauttaa matkustuspolitiikkaa.

Taloustaantumien positiivisina vaikutuksina johdon kiinnostus matkustukseen on kasvanut ja yhteistyö johtoryhmän jäsenten ja yksiköiden välillä on lisääntynyt. Matkahallinnon toimivuu-teen vaikuttavat kaikki osastot ja jokaisen yrityksen jäsenen on sitouduttava noudattamaan yhteisiä sääntöjä tai muuten voi syntyä konflikteja, jolloin ryhmähenki kärsii. Liikematkatoimiston kanssa yhteistyötä tekemällä yritys saa apua matkustuspolitiikan toteuttamiseen. Matkatoimistot auttavat asiakasyrityksiään muun muassa kustannustehokkuudessa ja strategisessa osaamisessa, joten yrityksille on hyödyllistä kehittää yhteistyötä oman sopimusmatkatoimiston kanssa.

Nykyään yrityksissä korostetaan kustannustehokkuutta ja koska matkakulut ovat monissa yrityksissä kolmanneksi suurin muuttuva ja valvottava kuluerä, on niiden seuranta viimeisimmän talouskriisin jälkeen tullut entistä tärkeämmäksi. Kustannustehokkuus on myös suurin haaste yritysten matkahallinnossa. Lentoliput ja hotellikustannukset vievät noin 70 - 80 prosenttia yritysten matkakuluista, kun taas matkatoimistojen palvelumaksut ovat vain 2 - 3 prosenttia matkakustannuksista (Kaleva Travel Traveller 1/10, 3). Air Plus Internationalin ja ACTE:n teettämän tutkimuksen (AirPlus International 2009, 7.) mukaan talouskriisin myötä johtohenkilöt ovat myös entistä sitoutuneempia matkahallintoon ymmärrettyään, että he pystyvät vaikuttamaan matkustajien asenteisiin ja asenteilla on suuri merkitys matkakustannusten kontrolloimisessa. Lisäksi edellä mainittuun tutkimukseen vastanneet yritykset ovat huomanneet yhden ja saman matkatoimiston käyttämisen hyödylliseksi. Samasta asiasta puhuu Ikkunapaikka -lehdessä (Ikkunapaikka 1/2010, 7.) SMT:n yritysmyyntiryhmän päällikkö Tommi Nöjd, jonka mielestä ei ole järkevää kilpailuttaa palveluntarjoajia parin vuoden välein vaan ongelmien ilmetessä pitäisi keskittyä ratkaisemaan ne sen hetkisen sopimusmatkatoimiston kanssa. Joidenkin haastateltujen vastauksista ilmeni, että matkatoimistoa oli vaihdettu viime vuosina. Matkatoimistojen kilpailuttaminen ilmeni myös haastateltavien vastauksista, koska esimerkiksi haastateltavalla H5 ei ollut raportteja koko edelliseltä vuodelta yrityksen vaihdettua matkatoimistoa.

Haastateltava H6 kuitenkin totesi, ettei hänen mielestään ison yrityksen ole järkevää kilpailuttaa koko ajan matkatoimistoja.

Samassa matkatoimistossa pitäytyminen voisi osittain olla ratkaisu tutkimusongelmaan eli matkustuspolitiikan jalkauttamiseen yrityksissä. Tutkimuksella haluttiin selvittää miten yrityksissä viestitään ja varmistetaan, että työntekijät toimivat edustamansa yrityksen matkustussäännön mukaan sekä mitä haasteita matkayhdyshenkilöt kokevat matkustuspolitiikassa. Saman matkatoimiston kanssa yhteistyötä tekemällä välttyttäisiin siltä, että uusia toimintatapoja pitäisi jalkauttaa aina uudelleen. Luonnollisesti matkustussääntö elää ja siihen tehdään pieniä päivityksiä, mutta niistä tiedottaminen on helpompaa kuin esimerkiksi uusista toimintatavoista, joita seuraa vaihdettaessa uuteen matkatoimistoon. Työntekijästä voi tuntua esimerkiksi turhauttavalta opetella uuden itsevarausjärjestelmän käyttö, joka seuraa matkatoimiston vaihdosta.

Itsevarausjärjestelmän käytöstä haastatteluissa ilmeni, että toisissa yrityksissä matkustajia rohkaistaan käyttämään itsevarausjärjestelmää, kun taas toisissa sitä ei ole haluttu antaa kaikkien käyttöön, etteivät kokemattomat varaajat esimerkiksi varaisi todella hintavia lippuja. Yrityksessä H6 itsevarausjärjestelmän jalkauttaminen oli vielä vähän kesken, mutta pyrkimyksenä oli, että sitä käytettäisiin. BBC:n esimerkissä (Kaleva Travel 3/2009, 39.) itsevarausjärjestelmä oli myös jalkautettu siinä pyrkimyksessä, että kaikki varaisivat sieltä omat matkansa. Osa tutkimukseen haastatelluista matkayhdyshenkilöistä oli sitä mieltä, että kustannusten kannalta on parempi pitää matkojen varaaminen vain valituilla matkojen varaajilla. BBC:ssä päinvastoin uskottiin itsevarausjärjestelmän antamisesta kaikkien käyttöön syntyvän huomattavia kustannussäästöjä. Jalkauttaminen oli onnistunut johdon sitoutumisen ansiosta ja siitä syystä, että kaikki tiesivät muutokseen koskevan yrityksen jokaista työntekijää. Esimerkistä voi nähdä työntekijöiden sitouttamisen merkityksen muutostilanteissa. Mitä henkilökohtaisemmaksi asiat koetaan, sitä enemmän niistä ollaan kiinnostuneita ja halu toimia oikein kasvaa. Kun työntekijöille annetaan oikeus käyttää itsevarausjärjestelmää, myös heidän vaikuttamisen mahdollisuuden tunteensa lisääntyy ja näin työ koetaan mielekkäämpänä, mikä taas edistää yrityksen politiikan noudattamista. Toinen merkittävä asia mikä esimerkistä voidaan nähdä, on se, että ilman johdon sitoutumista muutokseen ei minkään asian jalkauttaminen ole mahdollista.

Työntekijöiden sekoittaminen jatkuvilla muutoksilla, joita ei perustella, on suuri uhka yritysten kustannustehokkuuteen. Jos henkilöstöä ei saada tukemaan uusia toimintatapoja, muutoksella halutut säästöt saattavat jäädä toteutumatta. Uusien toimintatapojen jalkauttamisessa muutosvastarinta on sitä pienempi, mitä paremmin henkilöstölle on viestitty muutoksiin liittyvät pe-

rustelut haittoineen ja hyötyineen. Muutosten käytäntöön vieminen vaatii tietoa ja osaamista. (Hyppänen 2007, 226.) Koska tutkimuksella haluttiin selvittää, miten matkustussääntö on jalkautettu yrityksissä, haastateltavilta kysyttiin muun muassa kenen vastuulla perehdyttäminen on, miten kerätään ja annetaan palautetta ja millaisia haasteita he ovat kohdanneet matkustussääntöön jalkauttamisessa. Vastausten perusteella oli nähtävissä, että matkustuspolitiikan jalkauttamisessa on osittain onnistuttu, sillä enemmistö kyselylomakkeen vastaajista sanoi tuntevansa ja noudattavansa riittävästi tai hyvin matkustussääntöä. Lisäksi monet matkayhdyshenkilöt olivat tyytyväisiä varausaikojen keskiarvoihin. Toisaalta jokaisessa yrityksessä oli niitä, jotka tietoisesti toimivat sääntöön vastaisesti. Niin matkayhdyshenkilöiden kuin kyselylomakkeen vastaajien vastauksista kävi ilmi, että vaikka matkustussääntö tunnetaan, niin sitä ei aina haluta noudattaa. Työntekijät eivät tunnu ymmärtävän kunnolla miksi asiat pitää tehdä niin kuin säännössä sanotaan. Työntekijöiden asenteet vaikuttavat tiedonkeruuseen, koska asenteet vaikuttavat siihen miten näemme, muistamme ja tulkitsemme jotakin asiaa. Tietämystä on helppompaa lisätä ja mielipiteisiin vaikuttaa hetkellisesti kuin muuttaa asenteita pysyvästi. Esimerkiksi H2 kertoi yrittäneensä viedä viestiä siitä, että matkat pitäisi varata aikaisemmin, jotta saadaan säästöjä. Hänen mukaansa viesti on otettu positiivisesti vastaan, mutta vielä se on ollut enemmänkin hetkellinen ahaa-elämys, kuin pysyvä muutos. Festingerin dissonanssiteorian (Åberg 2002, 45.) mukaan ihminen mieluummin torjuu sanomat, jotka ovat ristiriidassa hänen asenteidensa kanssa kuin muuttaa omaa käytöstään. Teoria korostaa perustelujen merkitystä. Seuraavassa kappaleessa on nähtävissä muutamia esimerkkejä työntekijöiden asenteista matkustussääntöön, ja ehdotuksia siihen, miten perustella matkustussääntöön vaatimien toimintatapojen paremmuus ja järkevyyt.

Niin joidenkin haastateltavien kuin kyselylomakkeeseen vastanneiden matkustajien vastauksista ilmeni, että edelleen jotkut matkustajat varaavat lentonsa Internetistä, vaikka ne pitäisi varata sopimusmatkatoimistolta, tai sen itsevarausjärjestelmän kautta. Eräs kyselylomakkeen vastaaja ihmetteli, että miksi hänen pitäisi varata lennot sopimusmatkatoimiston kautta, kun todellisuudessa hänen itse Internetistä varaamansa lennot tulevat halvemmiksi. Kuitenkin nykyään myös sopimusmatkatoimiston kautta voi varata halpalentoyhtiöiden lentoja. Matkustajille pitäisi vielä enemmän korostaa niitä etuja mitä yritys ja matkustaja itse saavat, kun lennot varataan sopimusmatkatoimiston kautta. Matkustajan kannalta merkittävin hyöty on turvallisuus, sillä matkatoimisto tietää missä matkustaja on jos jotakin tapahtuu. Lisäksi matkatoimisto muistuttaa ja tiedottaa lentoajoista, jos ne ovat muuttuneet. Yrityksen saamaa hyötyä pitäisi myös painottaa, koska yritys pystyy paremmin kontrolloimaan matkakuluja, kun kaikki lennot varataan samasta paikasta. Toisaalta haasteena taas on se, että paljon matkustajat haluavat matkustusmukavuutta

ja esimerkiksi pitkäraajaiset ihmiset kokevat erityisen rasittavaksi turistiluokassa matkustamisen varsinkin pitkillä lennoilla. Näissäkin tapauksissa yrityksen olisi hyvä painottaa matkustajille ajoissa varaamisen hyöty. Kun varaa ajoissa, voi mahdollisesti istumapaikan valintaan vaikuttaa. Lisäksi lentobonuspisteillä, jotka verottajan mukaan kuuluvat yritykselle, voidaan lentolippu ylentää turistiluokasta bisnesluokkaan. Ristiriitaisesti kuitenkin monissa yrityksissä matkustajat eivät olleet antaneet lentobonuspisteitä yrityksen käyttöön. Jos matkustajat pitävät itse kertyneet lentobonuspisteet, ovat ne veronalaista tuloa, joka pitää ilmoittaa verottajalle (Verohallinto 2002.) Jos työntekijä ei kuitenkaan näin tee, voi yritys joutua hankaluuksiin verottajan kanssa, mikäli asiaa aletaan tutkia. Monet työntekijät myös matkustavat niin paljon, että pisteitä kertyy niin paljon, ettei niitä ehditä käyttää. Jos työntekijät antaisivat yrityksen käyttöön pisteet, pystyttäisiin lentoluokkia upgreidaamaan eli niin sanotusti ylentämään. Näiden asioiden korostaminen työntekijöille mahdollistaisi todennäköisesti sen, että pisteet annettaisiin yrityksen käyttöön, mikä olisi niin matkustajien kuin yrityksen edun mukaista. Vaikka monet työntekijät noudattavat matkustussääntöä, ilmeni kuitenkin heidän vastauksistaan tyytymättömyyttä sääntöön. Haastateltavat totesivat, että koska samaa matkustussääntöä on noudatettu jo useita vuosia, ei siinä pitäisi olla mitään ongelmaa. Haastateltava H3 kuitenkin totesi, että jatkuvan nuriinan vuoksi positiivista viestintää pitäisi lisätä.

Kyselylomakkeen vastaajista suuri osa oli sitä mieltä, että päivityksistä kerrotaan hyvin tai erinomaaisesti. Tyytyväisiä oltiin myös intranetistä löytyvän tiedon määrään. Koska viestit tavoittavat työntekijät voidaan päätellä, että ongelmana ei ole tiedottamisen vähäisyys. Sen sijaan pitäisi miettiä tarkemmin viestien sisältöä, jotta niiden lähettämisestä saataisiin paras mahdollinen hyöty. Pieni prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että päivityksistä kerrotaan välttävästi. Åbergin (2002, 44 - 45.) mukaan mitä vaikeammasta viestinnän kohteesta on kyse, sitä enemmän viestintään joutuu käyttämään aikaa ja viestinnän keinojen on oltava tehokkaita. Hänen mukaansa myös esimiehen viestiessä alaisilleen tulisi tämän miettiä vähintään kolme eri perustelua, jotta on todennäköisempää vaikuttaa useampaan viestin saajaan. Juuri ne matkustajat, jotka kokevat matkustussäännön noudattamisen vaikeaksi, ovat matkayhdyshenkilöille ja esimiehille vaikein viestinnän kohde.

Vaikka nykyään viestinnän onnistumisessa on pikemminkin liiallinen tiedon määrä kuin tiedon puute, ei kuitenkaan vanhanaikaista viestinnän lääkeruiskumallia (Juholin 2008, 58.) tunnuta olevan jätetty pois käytöstä kokonaan. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi, että uudelle työntekijälle matkustussääntö perehdytetään neuvomalla mistä se löytyy. Muutamassa yrityksessä matkustussääntö piti allekirjoittaa todisteeksi siitä, että on sen lukenut. Jos uusi

työntekijä on aikaisemmin tehnyt liikematkoja, on hänen varmasti helppo omaksua uusi tieto, mutta jos matkustuspolitiikka on vielä melko tuntematon käsite, ei omaksuminen tapahdu yhtä helposti. Tällainen perehdyttäminen ei anna mahdollisuutta esittää kysymyksiä eikä näin ollen voida korjata virheellisiä käsityksiä. Kappaleessa 7.4.3 Matkustussääntöä koskeva perehdyttäminen, kysyttiin matkustavilta työntekijöiltä heidän mielipidettään siihen, miten matkustussäännöstä on kerrottu perehdyttämisympäristössä. Alle 16 matkaa vuodessa tekevien vastauksista nousi esille ”Riittävästi” ja ”Välttävästi”- vaihtoehdot (72,5 %). Tähän asiaan olisi yrityksen hyvä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta kaikki ymmärtäisivät miksi jokaisen tulee noudattaa matkustuspolitiikkaa samalla tavalla.

Matkustussääntö on yleensä esitetty melko yksinkertaisesti ja siinä on kerrottu vain kaikki tarpeellinen. Kuitenkin työntekijät kaipaavat yritystensä matkustussääntöihin selkeyttä. Kaikissa yrityksissä matkustussääntö oli luettavissa intranetissä, mikä mahdollistaa esimerkiksi sen, että matkustussäännön runko voisi olla esiteltynä lyhyesti ja klikkaamalla eri aiheita päästäisiin linkkien kautta yksityiskohtaisempaan tietoon. Koska toimintatapojen perusteleva selitys on välttämätöntä, sähköisissä matkustussäännöissä voisi olla aina tietyn ohjeen kohdalla linkki ”tietoisuuteen”, jossa selitettäisiin miksi sääntöä pitää noudattaa. Tällainen linkki ei olisi välttämätön kaikissa kohdissa, vaan esimerkiksi vain niissä, joita on vaikea noudattaa.

Lisäksi yritykset voisivat miettiä lisäkoulutuksen tarjoamista intranetin käytöstä, varsinkin koska osassa yrityksistä intranet oli ollut käytössä vasta vähän aikaa. Kaikki eivät välttämättä ole vielä omaksuneet intranetiä helppona tiedonlähteenä, koska asioiden löytäminen intranetistä saattaa tuntua aluksi vaikealta. Pohjanoksan ym. (2007, 46.) mukaan sillä on myös merkitystä kuka intranetiä ylläpitää. Intranetin sisältö ei välttämättä ole niin hyvää, jos päivityksistä huolehtivat vain atk-osaajat, kuin jos päivitysten tekoon osallistuisi mahdollisimman moni. Lisäksi vain kahdessa yrityksessä oli mahdollisuus intranetissä keskusteluun. Edellinen kehitysehdotus matkustussäännön muokkaamisesta intranetiin voitaisiin toteuttaa myös niin, että laitettaisiin työntekijät itse töihin, esimerkiksi Problem Based Learning -tekniikan avulla, kuten yritys H1 oli jalkauttanut Green Office -toimintamallin. Näin tulisi kerrattua sääntöä ja kaikki tietäisivät mitä uutta säännöstä löytyy. Esimerkiksi pienissä ryhmissä tai osastoittain voitaisiin suunnitella yhdessä atk-osaajan kanssa matkustussääntöön linkkejä, jotka veisivät syvällisempään tietoon. Kotterin viidennen askeleen (Hyppänen 2007, 226 - 227.) mukaan kun henkilöstö otetaan mukaan miettimään käytännön toteutusta, henkilöstön tiedonmäärä ja vaikuttamisen mahdollisuuden tunne lisääntyvät ja näin muutokseen sitoutuminen on voimakkaampaa.

Vanhanaikainen lääkeruiskumalli (Juholin 2008, 58.) näkyy myös siinä, että monet haastateltavista pohtivat, että viestintää ja toistoa pitäisi lisätä, ja kuitenkin yrityksissä ei ollut aktiivista palautteen keräämistä, haastateltavat totesivat sen olevan lähinnä vain kahvipöytäkeskustelua. Kasvokkaisviestintä ja viestintä pienryhmissä ovat tehokkaimmat viestinnän keinot, mutta kasvokkaisviestintäkin on tehokkaampaa silloin, kun se on suunniteltua. Esimerkiksi jos vastaus kysymykseen voi olla vain kyllä tai ei, ei pystytä selvittämään onko vastaaja oikeasti ymmärtänyt asian. Haastateltava H2 esimerkiksi toivoi viestintää lisää, muttei osannut sanoa millä tavalla. Hänen mukaansa sähköposti on melko huono ja intranet yhtä huono ellei huonompi. Kuitenkin olisi hyvä välillä kerätä palautetta myös muodollisesti, jotta voitaisiin saada kaikkien mielipiteet kuuluviin. Juholinin mukaan (2006, 335.) esimerkiksi luotauksella voidaan seurata työilmapiiriä, tiedonkulkua ja virheiden ja häiriöiden esiintymistä. Vastuuhenkilöt keräävät esimerkiksi lyhyillä kyselyillä intranetissä tietoa ja välittävät sen johdolle. Tieto dokumentoidaan ja analysoidaan, minkä jälkeen johto päättää tarvitaanko lisäselvityksiä.

Myös työntekijät kaipasivat lisää tiedotusta, vaikka oltiinkin sitä mieltä, että päivityksistä kerrotaan hyvin. Suullisen palautteen lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus lähettää palautetta esimerkiksi sähköpostilla. Kyselylomakkeen vastaajista eräs kuitenkin mainitsi, että ei anna palautetta, mikäli sitä ei erikseen kysytä. Hyppäsen (2007, 141.) mukaan palautteen antamista tulisi hyödyntää johtamisessa, sillä se on yksi motivointi ja palkitsemiskeino. Palautetta keräämällä osoitetaan, että ollaan kiinnostuneita työntekijöiden mielipiteistä ja palautteen antaminen taas motivoi toimimaan sovittujen sääntöjen mukaan. Kehitysehdotuksena yrityksille voisi olla, että järjestettäisiin esimerkiksi vähintään kerran vuodessa työntekijöille palautekysely. Palautetta tulisi myös antaa takaisin kyselyn jälkeen, jotta työntekijät tietävät, että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Lisäksi muutamit työntekijät itse ehdottivat vastauksissaan, että oikeista toimintatavoista pitäisi viestiä enemmän yrityksissä. Viestinnän onnistuminen on yritysten menestymisen kannalta oleellista, mutta kuitenkin siihen ei usein panosteta tarpeeksi ajanpuutteen vuoksi. Jos viestintä nähtäisiin yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, nähtäisiin myös se hyöty, mikä toimivalla viestinnällä olisi mahdollista saavuttaa. Ennen kuin yrityksissä mietitään, miten jalkauttaa muutokset, olisi hyvä miettiä onko viestinnän osaaminen ajan tasalla. Ennen kaikkea yritysten esimiehille pitäisi jalkauttaa nykyaikaisen esimiehen viestintätaidot.

Lähteet

ACTE 2010. About ACTE. Luettavissa: <http://www.acteonline.org/content.aspx?id=186>.
Luettu: 8.6.2010.

AirPlus International 2010. Solutions. Luettavissa:
<http://www.airplus.com/default2.aspx?ni=97534&cs=1&v=1&docid=-1&a=1&knp=0&>.
Luettu: 8.6.2010.

Area 2010. Matkatoimisto Oy Area. Luettavissa:
<http://www.area.fi/yritys#Matkatoimisto%20Oy%20Area>. Luettu: 28.4.2010.

Bovée, C. & Thill, J. 2008. Business Communication Today. Ninth Edition. United States of America.

Crowne Plaza 2010. Työmatkustuksen apuna Crowne Plazassa. Luettavissa:
http://www.crowneplaza-helsinki.fi/liikematkustus/fi_FI/liikematkustus/. Luettu: 18.5.2010.

Davidson, R. & Cope, B. 2003. Business Travel. Pearson Education Limited. Essex. England.

Finland Convention Bureau 2009. Uutisia. Luettavissa:
<http://www.fcb.fi/?pageid=120&parent0=4&parent1=120&newsid=22&search=>. Luettu:
26.5.2010.

Finnair 2010. Yritykselle. Bisnesluokan palvelut. Luettavissa:
http://www.finnair.fi/finnaircom/wps/portal/finnair/corporate/business-travel-with-finnair/services-in-business-class/fi_FI#. Luettu: 21.5.2010.

Finnish Business Travel Association 2007. Matkahallintokaavio. Luettavissa:
http://www.fbta.net/?mag_nr=1&group=73. Luettu: 10.1.2010.

Finnish Business Travel Association 23.3.2010. Toiminnanjohtaja. S-postiviesti.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ikkunapaikka 1/2009. Tarjolla virtuaalokokouspalvelua: Vaihtoehto fyysiselle matkustamiselle. PunaMusta. Iisalmi.

Ikkunapaikka 1/2010. E.H. Finnair panostaa uusiin bisnesluokan palveluihin. PunaMusta. Joensuu.

Ikkunapaikka 1/2010. Tommi Nöjd, SMT: Matkahallinnon kaikki polut johtavat rahaan. PunaMusta. Joensuu.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kauppalehti 2009. Lentobonuksista päätös: verottaja yhä tiukempi. 12.10.2009. Luettavissa: http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/index.jsp?oid=2009/10/26697&request_ahaa_info=true. Luettu: 21.4.2010.

Kaleva Travel asiakaslehti Traveller 1/2010. Löytyykö paras matkatoimisto vain palvelumaksu- ja vertailemalla? Pääkirjoitus. Forssan Kirjapaino.

Kaleva Travel asiakaslehti Traveller 3/2010. Kurkistus tulevaisuuteen: matkahallinnon haasteet ja painopistealueet. Erweko.

Kaleva Travel asiakaslehti Traveller 3/2010. Tempu ja kuinka se tehdään: BBC:n Jamie Hindhaugh ja 90 prosentin itsevarausaste. Erweko.

Kananen, J. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Pienehkö sivistyssanakirja 2008. Implementointi -käsite. Luettavissa: <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanati.html#implementointi>. Luettu: 12.2.2010.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti Verkossa. Digitaalisen viestinnän käsikirja. WS Bookwell Oy. Juva.

Renfors, S. 2008. Virkailijasta konsultiksi. Matkatoimistoalan muuttuva myyntityö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2 tarkistettu painos. Hakapaino. Helsinki.

Talouselämä 2006. Salo, I. Yritykset nitistävät matkakulujaan. 13.3.2006. Internet- artikkeli. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article160866.ece>. Luettu: 17.1.2010.

Tilastokeskus 2010. PK -yritys. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 18.3.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Valtiovarainministeriö 2010. Valtion matkustussääntö 2010. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20091230Valtio/name.jsp. Luettu: 10.1.2010.

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

Verohallinto 2002. Bonusten verotus. Ohje Dnro 71/39/2000 18.2.2000. Luettavissa: http://www.vero.fi/default.asp?path=5,40,87&article=407&domain=VERO_MAIN&language=FIN&. Luettu: 21.4.2010.

Verohallinto 2009a. Verohallinnon päätös verovapaista matkakustannusten korvauksista vuonna 2010. Luettavissa:

http://www.vero.fi/?path=5,40,421&article=8631&domain=VERO_MAIN&language=FIN.

Luettu: 18.3.2010.

Verohallinto 2009b. Verovapaat matkakustannukset. Luettavissa:

http://www.vero.fi/?article=719&domain=VERO_MAIN&path=5,40,90&language=FIN.

Luettu: 21.3.2010.

VR 2009. Palvelut. Yrityksille. Luettavissa: <http://www.vr.fi/fin/yritykselle/palvelut.shtml>.

Luettu: 29.1.2010.

Wikipedia 2010a. Keskiluku. Luettavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Keskiluku>. Luettu:

11.5.2010.

Wikipedia 2010b. Tilastollinen merkitsevyys. Luettavissa:

http://fi.wikipedia.org/wiki/Tilastollinen_merkitsevyys. Luettu: 24.5.2010.

Åberg, L. 2002. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 5 painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Yritys

Nimi

Työnimike ja työtehtävät

MATKUSTUS

1. Miten monta matkaa yrityksessä tehdään vuodessa?
 - 10 - 50 matkaa
 - 50 - 100 matkaa
 - 100 - 250 matkaa
 - 250 - 500 matkaa
 - yli 500 matkaa

2. Mikä oli vuoden 2009 toteutunut matkustusbudjettinne ilman päivärahoja ja km korvauksia?
 - alle 50 000 EUR
 - 50 000 - 100 000 EUR
 - 100 000 – 250 000 EUR
 - 250 000 – 500 000 EUR
 - 500 000 – 1 000 000 EUR
 - 1 000 000 – 2 000 000 EUR
 - yli 2 000 000 EUR

3. Kuinka moni työntekijöistä matkustaa?

4. Minkä tyyppisiä liikematkoja yrityksessä tehdään?

5. Kuinka paljon aikaisemmin ennen matkalle lähtöä yrityksessänne varataan työmatkat?
 - 1-2 päivää
 - 2-4 päivää
 - 4-6 päivää
 - yli 6 päivää

MATKUSTUSPOLITIikka

6. Kuinka monta tuntia viikossa käytät työajastasi matkahallintoon?

7. Onko yrityksellä erikseen nimetty henkilö/henkilöitä, jotka varaavat matkoja?

8. Onko matkustajalla mahdollisuus varata itse matkojaan?

9. Varataanko matkat itsevarausjärjestelmällä, sopimusmatkatoimiston kautta vai mistä tahansa?

10. Mistä varaatte lennot?

11. Mistä varaatte hotellit?

12. Miten moni osasto/henkilö on osallistunut matkustussäännön laatimiseen ja sen toteutukseen?

13. Kenelle vastuu matkustussäännön perehdyttämisestä kuuluu?

14. Onko matkustussäännöstä kerrottu perehdyttämisoppaassa?

15. Miten yrityksen arvot näkyvät matkustuspolitiikassa?

16. Miten seuraat, että matkustuspolitiikkaa noudatetaan?

17. Mitä yritys on ulkoistanut matkustushallinnostaan ja miksi?

VIESTINTÄ

18. Kuinka monta kertaa vuodessa matkustussääntöä päivitetään?

19. Missä matkustussääntö on yrityksen henkilöstön luettavissa?

20. Miten tiedotetaan matkustussääntöön liittyvistä muutoksista työntekijöille?

21. Mitä haasteita matkustuspolitiikan jalkauttamisessa on?

22. Miten itse kehittäisit matkustuspolitiikan jalkauttamista?

23. Mitkä asiat matkustuspolitiikassa matkustajat kokevat haasteellisiksi?

PALAUTE

24. Miten palautetta kerätään matkustussääntöön liittyvistä asioista?

25. Jos yrityksellä on käytössä Intranet, onko siellä mahdollista kenen tahansa keskustella ja antaa palautetta matkustussääntöön ja muihin matkustukseen liittyvistä asioista?

26. Kuka käsittelee matkustusta koskevan palautteen (esim. työntekijä on tyytymätön johonkin asiaan, kenelle hän antaa palautteen?)

27. Millä tavoilla voi antaa palautetta matkustukseen liittyvistä asioista?

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- Alle 25 vuotta
- 25 - 35
- 35 - 45
- 45 - 55
- Yli 55

3. Kuinka monta matkaa teet vuodessa?

- 5 - 15 matkaa
- 15 - 25 matkaa
- 25 - 50 matkaa
- 50 - 100 matkaa
- Yli 100 matkaa

4. Kuinka paljon aikaisemmin ennen matkalle lähtöä varaat työmatkasi?

- 1-2 päivää
- 2-4 päivää
- 4-6 päivää
- 6-8 päivää
- Muu vaihtoehto

5. Minkä tyyppisiä liikematkoja teet? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Kokous- ja kongressimatkat
- Tavalliset liikematkat (asiakkaiden/yhteistyökumppaneiden tapaamiset)
- Projektimatkat
- Messumatkat
- Muu, mikä?

6. Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-5

1= Huonosti 2 =Välttävästi 3=Riittävästi 4=Hyvin 5= Erinomaisesti

Miten tunnet yrityksenne matkustuspolitiikan?

Miten matkustussäännöstä on mielestäsi kerrottu perehdyttämisvaiheessa?

Miten matkustussäännön päivityksistä kerrotaan?

Kuinka paljon intranetistä mielestäsi löytyy tietoa matkustussäännöstä?

Kuinka hyvin noudatat matkustuspolitiikkaa?

7. Mitä haasteita koet matkustuspolitiikan noudattamisessa?

8. Miten kehittäisit matkustuspolitiikan käytäntöön viemistä?

9. Kuinka annat palautetta? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Suullisesti
- Sähköpostilla
- Muu, mikä?

10. Kenelle annat palautetta?

Hyvä asiakkaamme,

yrittäksemme tekee yhteistyötä Haaga-Helian Ammattikorkeakoulun kanssa mm. opinnäytetöiden yhteydessä.

Toimimme tällä hetkellä toimeksiantajana tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä, jossa aiheena on Matkustuspolitiikan jalkauttaminen yrityksissä. Opiskelijat Outi Henttula, Heidi Niemi ja Laura Sandberg opiskelevat Porvoossa Haaga-Helian Ammattikorkeakoulussa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten eri yrityksissä on jalkautettu matkustuspolitiikka ja onko siinä onnistuttu. Lisäksi tutkitaan mitkä ovat suurimmat haasteet, joita matkayhdyshenkilöt/Travel Managerit kohtaavat sekä mitä ongelmia matkustajat kohtaavat yleisemmin matkustuspolitiikkaan liittyen. Tutkimuksessa otetaan myös selvää mitkä viestinnän kanavat toimivat nykyään yrityksessä.

Toimeksiantajan roolissa toivon, että voimme tehdä yhteistyötä yrityksenne kanssa ja että opiskelijat voisivat haastatella sinua yrityksenne edustajana tutkimusta varten. Haastattelu kestää max. 1 ½ h (voidaan tarvittaessa toteuttaa myös puhelinhaastatteluna). Haastattelun lisäksi olisi tavoitteena saada myös matkustajien mielipide tutkittavaan aiheeseen ja tämä toteutettaisiin lyhyellä Webropol kyselyllä.

Kiitos kun vahvistat, sopiiko tämä järjestely teille, jotta Laura, Heidi ja Outi voivat ottaa sinuun yhteyttä sopiakseen haastattelusta.

Annan mielelläni lisätietoja asian tiimoilta.

Hei,

Olemme HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Porvoon matkailualan yksikön opiskelijoita. Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkimme yritysten matkustuspolitiikan jalkauttamista. Kyselyssä on kymmenen kohtaa, joten vastaamiseen menee vain muutama minuutti. Kiitos osallistumisestasi, arvostamme sitä todella paljon.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=423441&cid=59799111>

Osallistujien kesken arvotaan Tallink Siljan laivalahjakortti 1-4 henkilölle.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Laura Sandberg, Heidi Niemi ja Outi Henttula

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Porvoon yksikkö
Matkailun koulutusohjelma 2007