

Kalle Aavikko

**LIKEMATKOJEN ITSEVARAUSJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUS ORGANISAATION
MATKAHALLINNON PROSESSEIHIN : CASE
GEMALTO OY**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIEDEIDEN LAITOS
2013

TIIVISTELMÄ

Aavikko, Kalle

Liikematkojen itsevarausjärjestelmän käyttöönoton vaikutus organisaation matkahallinnon prosesseihin: case Gemalto Oy

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2013, 78 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu-tutkielma

Ohjaaja: Pulkkinen, Mirja

Liikematkustuksella on merkittävä osuus yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. Kehittyneistä video- ja puhelinneuvottelumahdollisuuksista huolimatta liikematkustuksella on edelleen suuri osuus yritysten päivittäisessä toiminnassa ja sen kustannusvaikutukset ovat suuret. Liikematkojen järjestely on perinteisesti ollut yrityksen ja matkatoimiston välistä monivaiheista kommunikointia, johon on kulunut paljon työntekijän tehokasta työaika.

Tässä tutkielmassa tutkittiin liikematkojen itsevaraamiseen perustuvan matkanvarausjärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia kohdeorganisaation matkahallintoprosesseihin. Tutkimus suoritettiin suunnittelutieteellistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen, jonka tarkoituksena oli tuottaa tutkimusongelmiin vastaavat konstruktiot. Tutkimusongelmana tässä tutkielmassa oli selvittää miten uuden itsevaraamiseen perustuvan järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa liikematkojen varausprosessiin ja onko tällä vaikutusta organisaation matkustuspolitiikan noudattamiseen.

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena aiempaan tutkimustietoon liiketoimintaprosessien, prosessikehityksen ja -mallinnuksen, sekä matkahallinnon alueista. Tutkimuksen empiirisenä osuutena toimi kohdeorganisaatio Gemalto Oy:n liikematkustajien parissa suoritettu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Näiden viitekehysten ja tutkimustulosten pohjalta muodostettiin prosessimallit kohdeorganisaatiossa käytössä olleista matkanvarausprosesseista, sekä itsevarausjärjestelmän käyttöönoton myötä muuttuneista matkanvarausprosesseista.

Tutkimuksessa saavutettujen tulosten mukaan matkahallinnon prosessit ovat itsevarausjärjestelmän myötä muuttuneet yksinkertaisemmiksi ja suoraviivaisemmiksi. Järjestelmä selkeyttää matkan suunnittelua työntekijän näkökulmasta ja helpottaa matkustuskustannusten seuranta esimiehen kannalta. Järjestelmän ongelmakohtaksi todettiin matkan ennakkohyväksyntäprosessi, joka edellyttää esimiehen ja työntekijän välistä tiivistä kommunikointia. Jatkotutkimusaiheina tälle tutkielmalle itsevarausjärjestelmän aiheuttamien kustannusvaikutusten pidempiaikainen seuranta.

Asiasanat: liiketoimintaprosessit, liikematkat, tietojärjestelmät, itsepalvelu, mallintaminen

ABSTRACT

Aavikko, Kalle

The effect of an implementation of a travel management self-booking tool on organizations travel management processes

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 78 p.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisor: Pulkkinen, Mirja

Business and corporate travel have a significant role in the operations of enterprises and organizations. Despite the development of video- and teleconferencing solutions, business travel still plays a major role in the everyday activities of enterprises and it has remarkable cost effects. The business travel arrangements have traditionally demanded complex communication between the traveller and travel management companies, which has taken a lot of the travellers' effective working time.

This thesis consists of a research about the effects which an implementation of a travel management self-booking tool has on organizations travel management processes. The research was based on a Design Science Research Methodology which was supposed to produce constructions to answer the research questions. The research questions on this thesis were how the implementation of a self-booking tool has affected on the corporations travel management process, and if it has had an effect on the corporate travel policy.

The research was conducted as a literature review and an empirical study. The literature review was about the previous research knowledge on business processes, process development, process modeling and travel management. The empirical study of the research was performed as a half-structured theme interview within the business travelers of Gemalto Oy. Through these frames of reference and research results the constructions were produced as business process models about the present and future business travel booking processes.

The results of the research indicated that through the self-booking tool, the travel management processes have changed to simpler and straight forwarder. The system clarifies the travel planning process for the traveler and makes the follow-up of the travel expenses easier for the manager. The pre-trip approval process was found to be a problem in the self-booking tool, and it requires close communication between the traveler and his or her manager. Possible future research would be about the long-term cost effects which the self-booking tool has on the organizations business travel.

Keywords: business processes, corporate travel, information systems, self-service, modeling

KUVIOT

KUVIO 1 Toteuttamisprosessi (Järvinen & Järvinen, 2011).....	15
KUVIO 2 DSRM Prosessi (Ostrowski, Helfert & Xie, 2012)	16
KUVIO 3 IDEF0-malli (Integration Definition Methods, 2012)	24
KUVIO 4 Tyypillinen poikkitoiminnallinen prosessi (Davenport, 1993).....	26
KUVIO 5 Liikematkaprosessin arvoketju (Schallert, 2003).	35
KUVIO 6 Liikematkan varaaminen AeTM:n välityksellä (Amadeus, 2013).....	37
KUVIO 7 Liikematkan varaaminen ennen AeTM:n käyttöönottoa	45
KUVIO 8 Liikematkan varaaminen AeTM:n käyttöönoton jälkeen.....	50
KUVIO 9 Tutkimusprosessin eteneminen	57

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Suomalaisen liikematkat 2011 & 2012	8
TAULUKKO 2 Haastateltavat	20
TAULUKKO 3 Viitekehys liiketoiminnan analysointiin (Sharp & McDermott, 2009).....	28
TAULUKKO 4 Tulosten analysointi	54

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen suorittaminen, tavoitteet ja motiivit	11
1.2 Tutkimuksen rakenne	12
2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -KOHDE.....	14
2.1 Suunnittelutieteellinen tutkimusprosessi	14
2.2 Tiedon kerääminen ja metodit	18
2.3 Tutkimuskohde	21
2.3.1 Gemalto Oy	21
2.3.2 Amadeus e-Travel Management.....	21
3 PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	23
3.1 Prosessit.....	23
3.2 Prosessit organisaatiossa	26
3.3 Prosessien kehittäminen	27
3.4 Prosessien mallinnus	30
3.5 Yhteenveto	31
4 MATKAHALLINTO.....	33
4.1 Liikematkustus.....	33
4.2 Liikematkailun ulkoiset toimijat.....	35
4.3 Matkahallinto organisaation osana	37
4.4 Matkustusstrategia	39
4.5 Yhteenveto	41
5 KONSTRUKTIOT JA NIIDEN ARVIOINTI.....	42
5.1 Prosessien mallintaminen.....	43
5.1.1 Tilanne ennen AeTM:n käyttöönottoa	44
5.1.2 Tilanne AeTM:n käyttöönoton jälkeen.....	49
5.2 Tiedon analysointi	52
5.3 Luotettavuus ja validointi	55
5.4 Yhteenveto	56

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	58
6.1	Tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuudet	60
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	60
	LÄHTEET	62
	LIITE 1 BPMN-ELEMENTIT	66
	LIITE 2 HAASTATTELUN SAATEKIRJE.....	68
	LIITE 3 HAASTATTELUN RAKENNE JA KYSYMYKSET	69
	LIITE 4 PÄÄPROSESSI (AS-IS).....	71
	LIITE 5 SUUNNITTELUPROSESSI (AS-IS)	72
	LIITE 6 HAKUPROSESSI MATKATOIMISTON JA HRS:N VÄLITYKSELLÄ (AS-IS).....	73
	LIITE 7 HAKUPROSESSI INTERNETIN HAKUPALVELUN VÄLITYKSELLÄ (AS-IS).....	74
	LIITE 8 HYVÄKSYNTÄPROSESSI (AS-IS).....	75
	LIITE 9 VARAUSPROSESSI (AS-IS)	76
	LIITE 10 PÄÄPROSESSI (TO-BE).....	77
	LIITE 11 SUUNNITTELU-, HYVÄKSYNTÄ- & VARAUSPROSESSI (TO-BE)...	78

1 JOHDANTO

Tässä pro-gradu tutkielmassa tutkitaan organisaation matkahallinnon prosessien muutosta uuden liikematkojen itsevaraamiseen perustuvan matkahallintojärjestelmän käyttöönoton myötä.

Liikematkustukseen liittyvät kustannukset ovat nykyisessä globaalissa maailmassa merkittävässä osassa yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Schallertin (2003) tutkimuksen mukaan liikematkustukseen liittyvät kulut kattavat noin 7% (vuonna 2003) organisaation kokonaiskuluista. Liiketapaamiset ja -neuvottelut ovat liiketoiminnan edistämisen kannalta erittäin tärkeitä, mutta samaan aikaan niihin kuuluu huomattava määrä sekä työntekijän, että työnantajan aikaa ja rahaa (Lehtisalo, 2010). Vaikeasta maailmanlaajuisesta tilanteesta huolimatta, yritysten ja organisaatioiden matkahallinnosta vastaavat henkilöt ovat kansainvälisten matkahallintoalan tulevaisuuden näkymiä ennustavien tutkimusten mukaan sitä mieltä, että liikematkustus tulee seuraavina vuosina kasvamaan aiempiin vuosiin verrattuna (AirPlus, 2012; Egencia, 2012). AirPlus-tutkimukseen osallistuneista noin 1700:sta matkahallintojohtajasta ympäri maailman 35 prosenttia oli sitä mieltä, että liikematkustus tulee seuraavina vuosina kasvamaan ja 53 prosenttia oli sitä mieltä, että matkustusmäärät pysyvät vähintään samoina (AirPlus, 2012). Merkkejä liikematkustuksen vähentymisestä ei siis ole nähtävissä.

Liikematkustuksen kasvaneet kustannukset ovat kuitenkin pakottaneet organisaatiot etsimään erilaisia keinoja liikematkakustannusten alentamiseen. Yksi ratkaisu olisi vähentää organisaatiossa tehtävää matkustusta (Aalto, Pöllänen, Mäntynen, Mäkelä, & Rauhamäki, 2012), mutta tällä saattaa kuitenkin olla negatiivisia vaikutuksia organisaation kykyyn suorittaa liiketoimintaansa (Douglas & Lubbe, 2009). Usein liikematkustusta on pyritty vähentämään lisäämällä video- ja puhelinkonferenssien määrää organisaatiossa, mutta Boehmerin (2009) mukaan tällä ei ole suoraa vaikutusta kustannusten vähentymiseen. Boehmer perustaa väitteensä sille, ettei video- ja puhelinneuvotteluvälineiden hankinta ja ylläpito ole edullista. Gustafsonin (2012) mukaan monimutkaisempaa kommunikointia vaativat tapaamiset on parempi suorittaa kasvotusten. Matkustuskustannusten hallinnassa tärkeässä

osassa on organisaation toimiva matkahallintojärjestelmä (eng. *travel management system*) yhdistettynä selkeään matkustuspolitiikkaan (eng. *travel policy*), joilla kulujen kontrollointi ja seuraaminen on mahdollista (Harris, 2009). AirPlus-tutkimuksen (2012) mukaan matkustuspolitiikan kiristäminen ja valvonnan lisääminen ovatkin tällä hetkellä suosituimpia keinoja hallita ja pienentää yrityksen liikematkakustannuksia.

Matkahallintojärjestelmällä puolestaan tarkoitetaan tietojärjestelmää, joka tukee matkahallintoa sen päätoimisissa tehtävissä. Schallertin (2003) mukaan matkustuksen hallinnointiin tarvittavat toiminnot tuottava ohjelmisto on esimerkiksi mahdollista integroida organisaation olemassaolevaan toiminnanohjausjärjestelmään (eng. *enterprise resource planning system*, ERP), jolloin matkahallinnon toiminnoissa on mahdollista hyödyntää automatisoituja kulujen seurantajärjestelmiä.

Suomessa toimivat yritykset ja organisaatiot ovat monessa mielessä erityisasemassa verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopassa toimiviin yrityksiin. Suomen pieni koko ja maantieteellinen, saarimainen sijainti erillään muusta Euroopasta aiheuttaa yrityksille haasteita liikematkustuksen järjestelyissä. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin teettämän tutkimuksen mukaan lentoliikenteellä onkin Suomelle merkittävä merkitys niin vapaa-ajan matkustuksessa, kuin myös liikematkustuksessa (Aalto ym., 2012). Myös Suomeen saapuvien ulkomaalaisten matkailijoiden pääasiallinen kulkuneuvo on lentokone, sillä IATA:n (International Air Transport Association) tutkimuksen mukaan 36 prosenttia ulkomaalaisista matkailijoista saapuu maahan lentäen (Oxford Economics, 2011).

Tilastokeskuksen tutkimusten (2012a; 2012b; 2012c) mukaan suomalaiset tekivät tammi-joulukuussa 2012 yhteensä noin 6,3 miljoonaa työ- ja kokousmatkaa. Kotimaahan suuntautuneita matkoja näistä oli yhteensä noin 4,1 miljoonaa ja ulkomaille suuntautuneita noin 2,2 miljoonaa, kuten oheisesta Tilastokeskuksen tutkimusten (2011; 2012a; 2012b; 2012c) pohjalta koostetusta taulukosta voidaan todeta (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Suomalaisten liikematkat 2011 & 2012

	2011		2012	
	kotimaa	ulkomaa	kotimaa	ulkomaa
Tammi-huhtikuu	1539 000	354 000	1540 000	919 000
Touko-elokuu	1252 000	442 000	1063 000	557 000
Syys-joulukuu	1571 000	447 000	1529 000	691 000
YHTEENSÄ		5 605 000		6 299 000

Taulukosta voidaan nähdä suomalaisten tekemien liikematkojen kasvu vuosien 2011 ja 2012 välillä. Tehtyjen liikematkojen määrä kasvoi vuonna 2012 peräti noin 694 000 kappaleella edellisvuoteen verrattuna. Huomattavin yksittäinen ero on havaittavissa keväisin tehtyjen ulkomaille suuntautuneiden liikematkojen merkittävässä kasvussa (n. 565 000 kpl). Tilastokeskuksen tutkimusten perusteella voitaneekin todeta, että huolimatta kehittyneistä

etätyö- ja videoneuvottelumahdollisuuksista, liikematkustus on edelleen merkittävä ja kasvava tekijä suomalaisessa liike-elämässä.

Työmatkojen järjestelyyn liittyy yrityksissä monenlaisia käytäntöjä, joilla matkaan liittyvät varaukset ja maksut hoidetaan. 2000-luvun alkupuolelle asti yrityksissä oli Into-Koiviston (2009) mukaan käytössä toimintamalleja, joissa matkustus oli matkustajan ja tämän lähisihteerin välistä parityötä, jossa jokainen matka saatettiin kilpailutuksen perusteella tilata eri matkatoimistolta. Tällaiset käytännöt kuluttavat ennenkaikkea yrityksen henkilöstöresursseja, kun varauksen hoitava henkilö keskittyy omien työtehtäviensä sijaan matkan varaamiseen. Yrityksessä saattaa myös olla keskitetty henkilö tai osasto, joka hoitaa työmatkojen järjestelyihin liittyviä tehtäviä. Nämä henkilöt tai osasto ovat usein yhteydessä suoraan matkatoimistoon, josta matkojen varaus ja osto hoidetaan matkaa tarjoavan tahon kanssa. Tällöin kustannukset syntyvät henkilöstön palkkauksesta ja matkatoimistolle maksettavasta korvauksesta.

Tällaiset monimutkaiset ja usean eri osapuolen kanssa käytävät neuvottelut ja toimenpiteet lennon, vuokra-auton tai hotellihuoneen varaamiseksi saattaa Internetin nykyaikaisiin haku- ja varauspalveluihin tottuneelle tuntua vanhanaikaiselta ja hankalalta. Ellenbyn (2004) mukaan moni työntekijä varaakin vastoin organisaation matkustuspolitiikkaa omat matkansa suoraan lentoyhtiöiden sivustojen kautta ja uskoo näin säästävänsä myös organisaation varoja. Ongelmana tällaisissa tilanteissa on kuitenkin mahdolliset muutokset matkasuunnitelmiin, jolloin matkan peruutus tai reitin vaihtaminen ei välttämättä onnistu yhtä helposti, kuin matkatoimiston kanssa asioitaessa. Organisaation kannalta ongelmat ilmenevät myös matkakulujen seurannan haasteissa ja matkustuspolitiikan rikkomisessa, sillä organisaatiolla saattaa olla neuvoteltuna matkatoimiston kanssa erilliset hinnat matkatoimiston palveluiden käyttämisessä (Ellenby, 2004).

Nykyään organisaatiot ovatkin kasvavassa määrin siirtymässä perinteisestä liikematkojen varausmallista Internetin kautta tapahtuvaan matkojen hallintaan. Esimerkiksi tässä tutkielmassa tarkasteltavan ohjelmiston kehittänyt Amadeus-yhtiö on case-tutkimuksessaan todennut, että heidän tarjoamaansa itsevarausjärjestelmään (eng. *selfbooking-tool*, SBT) siirtyminen mahdollisti tutkimuksen kohteena olleelle Cemex-yhtiölle välittömästi 40 prosentin säästöt suoriin liikematkustuskustannuksiin, 80 prosentin säästöt matkojen hallinnointiin käytetyssä ajassa sekä lisääntyneen hallittavuuden yrityksen matkustuspolitiikan noudattamiseen (Amadeus, 2006). Tutkimuksen tuloksiin on luonnollisesti syytä suhtautua pienellä varauksella tutkittavan kohteen ollessa tutkimuksen tekijän oma tuote, mutta tästä huolimatta antaa tutkimus kuvan siitä, millaisiin säästöihin Internetin ja itsevarausjärjestelmän kautta on mahdollista organisaation matkahallinnossa päästä. Masonin (2007) mukaan matkahallinnon itsevarausjärjestelmä edustaa alimman mahdollisen transaktiokustannuksen tuottavaa menetelmää niin sitä hyödyntävälle organisaatiolle, kuin matkoja myyvälle matkatoimistolle. Itsevarausjärjestelmien myötä ovat myös erilaiset liikematkustuksessa hyödynnettävät mobiililaitteet ja -palvelut kasvattaneet suosiotaan.

Kansainvälisen matkahallintoalan vuosittaista kehitystä ja tulevia trendejä kartoittavan AirPlus-tutkimuksen (2012) mukaan 45 prosenttia yritysten matkahallintojohtajista uskoo mobiililaitteilla tehtävän liikematkojen hallinnoinnin lisäävän suosiotaan tulevina vuosina merkittävästi.

Informaatioteknologian (eng. *information technology*, IT) aloilla on kuitenkin laajasti hyväksytty tosiasia, että pelkällä IT:n käyttöönotolla ei ole suoraa vaikutusta liiketoiminnan parantumiseen mikäli kyseiseen teknologiaan ja liiketoimintaan liittyviin prosesseihin ei tehdä tarvittavia muutoksia (Eikebrokk, Iden, Olsen & Opdahl, 2011). Tässä tutkielmassa on tarkoituksena selvittää kyseistä aihealuetta kartoittamalla ja mallintamalla kohdeyritys Gemalto Oy:ssä työmatkojen varausprosessi ennen ja jälkeen uuden matkojen itsevaraamiseen perustuvan liikematkanvarausohjelmiston käyttöönottoa. Tutkimusongelmia ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä tutkitaan kirjallisuuskatsauksen lisäksi myös empiirisen haastattelututkimuksen avulla, joista pyritään nostamaan esille tekijöitä, joihin uudella matkahallintojärjestelmällä on onnistuttu vaikuttamaan ja jotka mahdollisesti heikensivät aiempaa matkanvarausprosessia. Tutkimusongelma muodostuu kahdesta pääkohdasta, jotka jakautuvat osaongelmiin seuraavasti:

- Ovatko organisaation matkahallinnon prosessit muuttuneet itsevarausjärjestelmän käyttöönoton myötä?
 - Miten organisaation matkahallinnon prosessit ovat muuttuneet itsevarausjärjestelmän myötä?

Tutkimusongelman ensimmäinen ongelmakohta käsittelee yleisesti organisaation matkahallinnon prosessien muutosta. Miten itsevarausjärjestelmän käyttöönotto vaikuttaa perinteiseen liikematkojen varausprosessiin? Onko mahdollinen muutos positiivinen vai ollaanko muutoksen myötä siirrytty entistä heikompaan prosessiin?

- Miten itsevarausjärjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut liikematkojen hallintaan?
 - Miten itsevarausjärjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut organisaation matkustuspolitiikan noudattamiseen?

Toinen ongelmakohta keskittyy liikematkojen hallinnan muutoksiin. Miten uudistunut prosessi on vaikuttanut esimerkiksi liikematkojen yleiseen hallittavuuteen kuten reitti- ja aikataulumuutoksiin tai peruutuksiin? Toisella tutkimusongelmalla halutaan myös selvittää uuden järjestelmän vaikutuksia organisaation matkustuspolitiikan noudattamiseen.

Prosessimallinnuksessa käytetään *Business Process Model and Notation*-kielestä (myöh. BPMN) pomittuja symboleja ja tekniikoita, jotka olen aiempien käyttökokemuksien perusteella todennut selkeäksi esitystavaksi tämän tyyppisissä projekteissa. Sharpin ja McDermottin (2009, s. 80) mukaan BPMN on kuitenkin laajuudeltaan, rakenteeltaan ja yksityiskohtaisuudeltaan käyttökelpoisempi järjestelmäspesifikaation tai teknisen työnkulun esittämiseen,

kuin liiketoimintaprosessien kuvaamiseen. Tästä syystä tämän tutkielman prosessimallinnuksessa käytetään uimaratamalleihin (eng. *swimlane diagram*), perustuvaa yksinkertaistettua esitysmuotoa BPMN:sta, jota myös Sharp ja McDermott (2009) kirjassaan suosivat.

Käyttöön otettava ohjelmisto on tässä projektissa liikematkojen itsevaraamiseen perustuva *Amadeus e-Travel Management*-ohjelmisto (myöh. AeTM), joka mahdollistaa käyttäjälle omiin aikatauluihin ja yrityksen matkustuspolitiikkaan sopivan matkan varaamisen täysin automatisoidun varausprosessin kautta (Amadeus, 2012a). Käytön jälkeen mallinnetaan myös uusi varausprosessi BPMN:lla sekä analysoidaan muutoksen aiheuttamat hyödyt ja haitat kohdeyrityksen näkökulmasta. Prosessien mallinnus perustuu kohdeyrityksessä eniten matkahallinnon parissa työskentelevien ja liikematoja suorittavien sekä satunnaisesti liikematoja suorittavien työntekijöiden henkilöhaastatteluihin.

1.1 Tutkimuksen suorittaminen, tavoitteet ja motiivit

Tutkielma toteutetaan toimeksiantona Gemalto Oy:lle, joka on osa maailmanlaajuisia digitaalisen turvallisuuden ratkaisuihin keskittyvää Gemalto-konsernia (Gemalto Oy, 2012a). Aidosti globaalina yrityksenä liikematkustus on Gemalton päivittäisessä liiketoiminnassa erittäin merkittävässä roolissa, jolloin matkojen järjestelyn sujuvuus sekä kulujen seuraaminen ja kontrollointi on erittäin tärkeää. Vuoden 2011 tilinpäätöksen mukaan yrityksen liikevaihto oli 86,5 miljoonaa euroa, josta liiketulos 2,4 miljoonaa euroa. Liikematkustukseen ja edustukseen käytetty summa oli tilinpäätöksen mukaan 764 000 euroa (Gemalto Oy, 2012b).

Yrityksessä otetaan käyttöön AeTM-ohjelmisto aikavälillä Q4/2012-Q1/2013. Projektin tavoitteena on tehostaa matkahallintoprosessia matkojen varaamisen, oston ja hyväksynnän osalta yksinkertaistamalla aiempia käytäntöjä sekä vähentämällä matkahallinnossa käytettävien erilaisten ohjelmistojen ja viiteryhmien määrää. Matkojen itsevaraamiseen perustuvaan AeTM-ohjelmistoon on sisäänrakennetun hyväksymistyökalun avulla pyritty kustannusten seurannan helpottumisen lisäksi myös varmistamaan, että matkalle on olemassa hyväksyntä jo ennen matkan suorittamista. Liikematkustajan esimiehelle hyväksyttäväksi lähetetty matkan yhteenveto lisää matkakustannusten läpinäkyvyyttä tarjoamalla esimiehelle näkymän varatun matkan lisäksi myös edullisempiin vaihtoehtoihin. Tämän toivotaan helpottavan kokonaistaloudellisesti edullisimman matkavaihtoehdon valintaa. Esimiehelle tarjotaan tiedot, varatun matkan lisäksi, myös vaihtoehtoisista matkoista, jotka voivat olla edullisempia. Tämän toivotaan helpottavan luonnollisesti myös liikematkustukseen liittyvää budjetointia ja kustannusten pienentämistä.

Tutkielman pääasiallisena tavoitteena on selvittää ratkaisut esitettyihin tutkimusongelmiin ja tarjota yleisen tutkimustiedon lisäksi

toimeksiantajayritykselle tietoutta, jota pystytään käyttämään koulutustilanteiden lisäksi myös tulevilla projekteilla päätöksenteon tukena.

Tutkielman tavoitteena on myös muodostaa käsitys prosessimallinnuksen ja matkahallinnon teoreettisesta taustasta sekä tuottaa tutkielman kontruktiona graafiset prosessimallit matkahallinnon prosesseista ennen ja jälkeen AeTM:n käyttöönottoa, jonka perusteella pyritään osoittamaan projektin avulla saavutettuja hyötyjä tai mahdollisesti ilmenneitä haittoja. Prosessimallit tuotetaan Gemalton henkilöstön parissa tehtyjen henkilöhaastatteluiden perusteella. Tuotettuja prosessimalleja hyödynnetään ja käytetään jo AeTM:n käyttäjäkoulutuksissa, jossa niiden toivotaan selkeyttävän matkahallintoprosessin yleiskuvaa käyttäjille sekä helpottavan uuden matkahallintoprosessin omaksumista. Haastateltavat henkilöt valitaan tilastojen perusteella yrityksessä eniten matkustavien työntekijöiden joukosta, jotka ovat eniten tekemisissä matkahallinnon prosessien kanssa. Haastateltavien joukkoon valitaan myös satunnaisesti matkustavia henkilöitä, joiden kokemukset matkahallinnosta ovat vähäisempiä.

Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muiden yritysten ja organisaatioiden sisäisessä toiminnassa päätöksenteon tukena etenkin matkahallinnossa. Tutkimuksen avulla pystytään osoittamaan merkittävästi aiempia toimintaprosesseja ja konkreettista työntekoa muuttaneen tietojärjestelmän käyttöönoton hyötyjä ja haittoja prosessikuvausten kautta, joita tullaan hyödyntämään jo AeTM:n käyttäjäkoulutusvaiheessa.

Olen työskennellyt Gemalto Oy:n taloushallinto-osastolla kevästä 2012 lähtien. Omien työtehtävieni ohella olen seurannut etenkin paljon työkseen matkustavien henkilöiden toimintaa heidän suunnitellessaan ja varatessaan tulevia työmatkoja. Mielenkiintoista on ollut huomata käytettävissä olevien eri ohjelmistojen ja viiteryhmien määrä, joiden kanssa liikematkaa varattaessa työntekijän tulee olla tekemisissä. Syksyllä 2012 minulle tarjoutui mahdollisuus tehdä pro gradu-tutkielma tulevasta AeTM-ohjelmiston käyttöönotosta ja näin aiheen sopivan erinomaisesti tietojärjestelmätieteen pääaineopintojen päätökseksi. Aihealueena prosessikehitys yhdistettynä matkahallintoon tuntui mielenkiintoiselta. Toimin myös osana AeTM:n käyttöönottoprojektiryhmää.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma rakentuu suunnittelutieteellisen tutkimuksen mukaisesti johdanto-osuuteen, jossa esitellään tutkimuksen aihealuetta sekä määrittellään tutkimusongelma. Johdantoa seuraa tutkimusmenetelmää ja -kohdetta käsittelevä luku, jossa luodaan katsaus tutkielmassa käytettävään suunnittelutieteelliseen tutkimukseen sekä tutkimusprosessiin, jonka mukaan tutkimus tullaan toteuttamaan. Tutkimusmenetelmä-luvussa määrittellään myös tutkielman empiiriseen tutkimusosuuteen liittyviä tekijöitä ja tutkimuksen

kohteet. Tutkimusmenetelmä-luvun jälkeen perehdytään luvuissa kolme ja neljä tutkimuksen tärkeimpiin teoreettisiin osa-alueisiin eli prosesseihin ja matkahallintoon kirjallisuuskatsauksen muodossa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on esittää näkökulmia, joista aihetta on aiemmin tutkittu sekä siihen, miten tämä aihe liittyy aiempaan tutkimustietoon.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen on vuorossa tutkimuksen empiirinen osuus, jossa tutkitaan kohdeorganisaation matkanvarausprosessien rakennetta ja niiden muutosta. Tutkimuksen oli alunperin tarkoitus koostua kahdesta henkilöhaastattelukierroksesta, jotka toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina toimeksiantajayritys Gemalto Oy:ssä ennen ja jälkeen AeTM-ohjelmiston käyttöönottoa. AeTM:n käyttöönottoprojektin viivästymisen vuoksi, jouduttiin jälkimmäinen haastattelukierros jättää tekemättä. Tästä syystä käyttöönoton jälkeinen prosessimallinnus tehtiin aiemmassa haastattelussa ilmenneiden ja ohjelmiston testauskäytön perusteella. Haastatteluiden perusteella tuotetaan konstruktio eli tämän tutkielman tapauksessa prosessimallit, jotka koostetaan graafisiksi esityksiksi luvussa kuusi. Konstruktio ja niiden arviointi -luvussa analysoidaan prosessimallien mallintamisen lisäksi itsevarausjärjestelmän käyttöönoton myötä ilmenneitä muutoksia. Prosessimallit on sijoitettu käytännön syistä tutkielman lopussa sijaitseviin liitetietoihin, missä niiden esittäminen täysikokoisina prosessikaavioina on mahdollista. Tutkimuksessa saavutetut tulokset päätetään yhteenvetoon ja johtopäätöksiin, sekä määritellään tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet.

Kaikki tutkielmassa esitetyt kuviot ja taulukot, joiden alkuperäiskieli on jokin muu kuin suomen kieli, ovat tutkielman kirjoittajan suomentamia. Suomentokset on pyritty tekemään siten, että ne vastaavat mahdollisimman tarkasti alkuperäistä termiä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -KOHDDE

Tässä luvussa esitellään tutkielmassa käytettävä tutkimusmenetelmä, luodaan katsaus kyseisen tutkimusmenetelmän viitekehyksiin ja perustellaan sen käyttö tässä tutkielmassa. Luvussa tarkastellaan myös tutkielman haastatteluvaihetta ja tiedon keräämisen menetelmiä.

2.1 Suunnittelutieteellinen tutkimusprosessi

Tämä tutkielma toteutetaan konstruktivisena, suunnittelutieteellisenä tutkimuksena (eng. *Design Science Research Methodology*, myöh. DSRM). Suunnittelutieteellinen tutkimus on IT-artefaktien luomiseen ja arvioimiseen keskittyvä tieteen ala, jossa keskeisessä asemassa on uusien mahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen etenkin organisaation tietojenkäsittelyyn liittyvissä ongelmissa. Sen tavoitteena on kehittää innovaatioita, joiden avulla ideoista, käytänteistä ja teknologisista mahdollisuuksista voidaan jalostaa tuotteita ja palveluita, jotka tehostavat ja parantavat organisaation toimintaa (Hevner, March, Park, & Ram, 2004). Termillä artefakti tarkoitetaan Järvisen ja Järvisen (2011, s. 11) mukaan teknistä innovaatiota, jossa on kyse resurssin hyödyntämisestä. Heidän mukaansa resurssi voi olla tekninen, inhimillinen, tiedollinen tai niiden yhdistelmä (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 108).

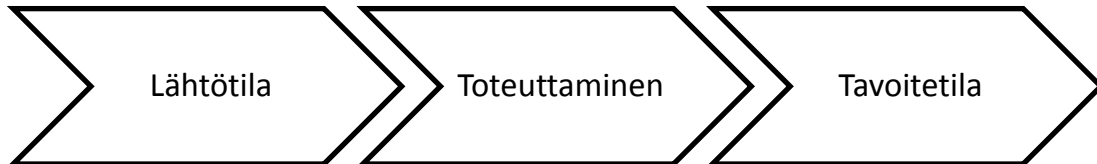
Suunnittelutieteellistä tutkimusta on harjoitettu tietojenkäsittelytieteessä, ohjelmistotuotannossa ja tietojärjestelmätieteessä jo vuosikymmeniä (Iivari, 2007). Van Akenin (2004) mukaan suunnittelutieteen tehtävänä on tuottaa tietoa artefaktien suunnittelulle ja toteutukselle tai olemassa olevien ongelmien parantamiseen. Ostrowski ja muut (2012) puolestaan sanovat tutkimuksessaan, että suunnittelutieteellinen tutkimusmenetelmä koostuu – kuten useimmat muutkin tutkimusmenetelmät – empiirisestä osuudesta ja teoreettisesta osuudesta, jotka vaihtavat tietoja keskenään vertailemalla.

Järvisen ja Järvisen (2011, s. 103) mukaan suunnittelutiede on soveltavaa tutkimusta. Suunnittelutieteen pääasiallisena tarkoituksena on saada pysyvä

muutos aikaan systeemissä, joka ulottuu alkutilasta aina haluttuun lopputilaan asti (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 103). Tarkoitus on siis luoda jotakin uutta, kuten tässä tutkielmassa, jossa pyritään luomaan uusi ja parannettu matkahallintoprosessi.

Luonnollisten tieteiden, kuten fysiikan, biologian tai käyttäytymistieteiden pyrkiessä ymmärtämään todellisuutta, suunnittelutiede pyrkii luomaan asioita, jotka palvelevat ihmisen tarpeita. Marchin ja Smithin (1995) mukaan, suunnittelutiede koostuu kahdesta aktiviteetista, jotka ovat rakentaminen (eng. *build*) ja arviointi (eng. *evaluate*). Rakentaminen koostuu tiettyyn tarkoitukseen luotavan artefaktin konstruointiprosessista, ja arviointi kyseisen artefaktin toimivuuden arviointiprosessista.

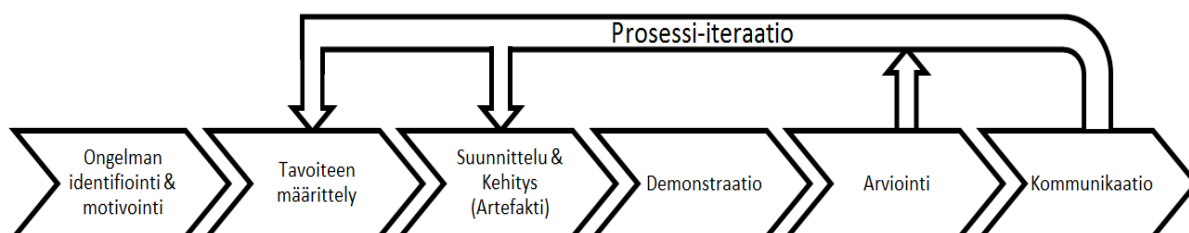
Järvisen ja Järvisen (2011, s. 108) esittämässä toteuttamisprosessissa (kuvio 1) on hyvin selkeällä tavalla kuvattu myös suunnittelutieteelliselle tutkimukselle ominainen tutkimusprosessin kulku. Heidän mukaansa on melkein aina mahdollista tunnistaa tutkimuksen lähtötila, josta konstruktioita lähdetään toteuttamaan ajattelun innovaation mukaisesti. Tavoitetilassa on ajatus suunnitellusta tutkimustuloksesta, johon konstruktioilla pyritään (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 108). Tämän tutkielman kontekstissa tavoitetilan kuvausta (kuvio 1) sovelletaan tutkielman alkuvaiheessa, jossa luodaan ajatus tutkimuksen toteuttamisesta ja mahdollisista tuloksista konstruoinnin myötä.



KUVIO 1 Toteuttamisprosessi (Järvinen & Järvinen, 2011)

Tämän tutkielman puitteissa tuotettava konstruointi toteutetaan Ostrowskin ja muiden (2012) tutkimuksessaan kuvaaman DSRM-prosessimallin mukaisesti (kuvio 2), joka on mukaelma Peffersin, Tuunasen, Rothenbergerin ja Chatterjeen (2007) sekä Rossin ja Sein:n (2003) esittämästä DSRP-mallista (*Design Science Research Process*). Ostrowskin ja muiden (2012) DSRM-malli valittiin käytettäväksi ennenkaikkea sen yksinkertaisuuden ja selkeyden takia. Lisäksi tutkija koki sen sopivan erinomaisesti kohdeorganisaation tarjoamaan tutkimuskohteeseen.

Peffersin ja muiden (2007) tutkimuksessa kerättiin suunnittelutieteellisen tutkimuksen kannalta kuusi olennaisinta komponenttia sekä neljä mahdollista lähtökohtaa tutkimukselle ja muodostettiin niistä prosessimalli suunnittelutieteelliselle tutkimusprosessille. Ostrowskin ja muiden (2012) esittämästä mallista (kuvio 2) on Peffersin ja muiden (2007) kuvaamat mahdolliset lähtökohdat tutkimukselle jätetty merkitsemättä.



KUVIO 2 DSRM Prosessi (Ostrowski, Helfert & Xie, 2012)

Seuraavaksi esitetään DSRM-prosessimallin vaiheet sekä keinot joilla DSRM-prosessimallia hyödynnetään tämän tutkielman tutkimusprosessina;

- *Ongelman identifiointi & motivointi.* Tunnistetaan ja määritellään tarkka tutkimusongelma ja perustellaan tutkimuksessa etsittävän ratkaisun merkitys. Tutkimusongelman määrittelyllä pyritään mahdollisimman tehokkaaseen ratkaisun löytämiseen. Tutkimuksen tavoitteena olevan ratkaisun määrittelyllä puolestaan on suuri merkitys tutkijan ja lukijan motivaation ylläpitämiseen (Ostrowski ym., 2012; Peffers ym., 2007, s. 89).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaation matkahallinnon prosessien muutosta uuden matkahallintojärjestelmän käyttöönoton kautta. Tutkimusongelman tarkat määritelmät löytyvät luvusta yksi. Tutkielmassa pyritään luomaan prosessimallit kohdeyritys Gemalto Oy:n nykyisestä matkahallinnon prosessista, nostamaan henkilöhaastatteluiden perusteella esiin mahdollisia kehityskohteita sekä lopuksi luomaan uusi prosessimalli uuden itsevaraus matkahallintojärjestelmä AeTM:n käyttöönoton jälkeen.

- *Tavoitteen määrittely.* Viittaa tutkittavan ratkaisun saavutettavissa oleviin tavoitteisiin, jotka ovat edellisessä vaiheessa määriteltyjen tutkimusongelmien mukaisia. Selvitetään, mitä tutkittavalla ratkaisulla voidaan saavuttaa ja miksi se on parempi ratkaisu, kuin jo olemassa oleva (Ostrowski ym., 2012; Peffers ym., 2007, s. 90).

Tutkielman tavoitteena on löytää ratkaisut asetettuihin tutkimusongelmiin sekä määritellä kohdeorganisaation käytössä olevan matkahallintoprosessi ja löytää siitä mahdollisia ongelmakohtia. Tavoitteena on myös mallintaa uusi matkahallintoprosessi AeTM:n myötä, jonka avulla voitaneen osoittaa uuden matkojen itsevaraamiseen perustuvan

matkahallinto-ohjelmiston muutos aiempaan matkojen hallintaan verrattuna.

- *Suunnittelu & kehitys.* Kolmannessa DSRM-prosessin vaiheessa luodaan artefaktit, jotka ovat esimerkiksi konstruktioita, malleja, metodeja tai ilmentymiä. Vaiheeseen kuuluu myös halutun artefaktin ominaisuuksien, toiminnallisuuksien ja arkkitehtuurin määrittely (Ostrowski ym., 2012; Peffers ym., 2007, s. 90; Hevner ym., 2004).

Tutkielmassa luodaan konstruktiona prosessimallit kohdeyrityksen matkahallintoprosesseista, joiden avulla voidaan osoittaa ja identifioida organisaatiossa aiemmin käytössä olleen matkahallintoprosessin mahdollisia ongelmakohtia vertailemalla sitä uuden matkojen itsevaraamiseen perustuvan matkahallintojärjestelmän käyttöönoton myötä.

- *Demonstraatio.* Neljännessä vaiheessa demostroidaan eli näytetään toteen artefaktin tehokkuus tutkimusongelman ratkaisussa esimerkiksi käyttämällä sitä koetilanteessa, simulaatiossa, tapaustutkimuksessa tai muussa sopivassa toiminnossa. Vaatii runsaasti tietotaitoa artefaktin toiminnasta (Ostrowski ym., 2012; Peffers ym., 2007, s. 90).

Artefaktin eli konstruktion tehokkuus näytetään toteen vertaamalla sitä aiempaan kohdeorganisaation matkahallinnon prosessikuvaukseen, josta tehdyn analyysin perusteella voidaan osoittaa uuden itsevarausprosessin parannellut toiminnot aiempaan nähden. Vertailu tapahtuu sekä tämän tutkielman puitteissa, että myös kohdeyrityksessä matkoja varaavan ja hallinnoivan henkilöstön toimesta.

- *Arviointi.* DSRM-prosessin viidennessä vaiheessa havainnoidaan ja mitataan kuinka hyvin artefakti tukee ongelmaan kehitettyä ratkaisua. Tämä tarkoittaa ratkaistaviksi asetettujen tavoitteiden vertaamista artefaktin tuottamiin tuloksiin. Prosessin ollessa iteratiivinen, arviointi-vaiheesta on myös mahdollista palata prosessin 2. tai 3.vaiheisiin, mikäli artefaktin tuottamiin tuloksiin ei olla tyytyväisiä (Ostrowski ym., 2012; Peffers ym., 2007, s. 92).

Konstruktion arviointi tapahtuu tutkielmassa vertaamalla sitä kohdeyrityksessä aiemmin käytössä olleeseen matkahallintoprosessiin, joka myös on mallinnettu. Kohdeyrityksen tasolta konstruktion toiminnallisuutta, käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä tullaan arvioimaan. Mikäli tuotettuun

prosessimalliin ei olla tyytyväisiä, voidaan tässä vaiheessa palata *tavoitteen määrittely- ja suunnittelu & kehitys*-vaiheisiin, joissa konstruktion voidaan tehdä tarvittavia muutoksia.

- *Kommunikaatio*. Prosessin viimeinen vaihe viittaa tutkimuksen tulosten julkistamiseen ja siinä tarvittavaan kommunikointiin ja viestintään esimerkiksi tiedeyhteisön tai muiden tahojen kanssa, joissa tutkimustulokset julkaistaan. Tutkimuksen tärkeyden, merkityksen, hyödyllisyyden, uutuuden sekä tehokkuuden korostaminen on olennainen osa kuudetta vaihetta. Myös viimeisestä vaiheesta on mahdollista iteroida takaisin 2. tai 3. vaiheisiin, mikäli tutkija niin kokee tai mikäli tutkimustulokset eivät edelleenkään vastaa oletettuja (Ostrowski ym., 2012; Peffers ym., 2007, s. 92).

Tutkimuksen ja sitä myötä myös konstruktion valmistuttua tullaan ne julkaisemaan Jyväskylän yliopiston toimesta akateemisen yhteisön käyttöön, sekä kohdeyritys Gemalto Oy:n toimesta yrityksen henkilöstön käyttöön. Tutkimusraporttina toimii tästä tutkielmasta tuotettava teos, joka vastaa raportointiasultaan tieteelliseltä julkaisulta vaadittavia normeja sekä Jyväskylän yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitoksen tutkimusraportin ulkoasumääritelmiä (Jauhiainen & Pirhonen, 2012). Myös tässä tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa on mahdollista palata aiempiin *tavoitteen määrittely- ja suunnittelu & kehitys*-vaiheisiin, mikäli tuotettuun julkaisuun ei edelleenkään olla tyytyväisiä.

2.2 Tiedon kerääminen ja metodit

Haastattelututkimukseen tarvittavan tiedon kerääminen tapahtuu Gemalto Oy:ssä tehtävien henkilöhaastatteluiden perusteella, jotka toteutetaan puolistrukturoituina temahaastatteluina. Prosessimallinnuksen kannalta mahdollinen tiedonkeräysmuoto olisi ollut haastattelun lisäksi myös havainnointi, jossa tutkija seuraa haastateltavan toimia tämän suorittaessa liikematkan varaamista ja hallinnointia. Sharp ja McDermott (2009, s. 207) sekä Sangwon (2012) esittävät useita mahdollisia kysymysmalleja, joiden perusteella prosessimallinnuksen kannalta olennaisimpia haastattelukysymyksiä on mahdollista muodostaa. Näitä malleja hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen haastattelurunkoa muodostettaessa, jolloin tarvetta havainnointitutkimuksen suorittamiselle ei jäänyt. Haastattelutilanteessa käytetty kysymysrunko on nähtävissä tämän tutkielman liitetiedoissa (liite 3). Myös tutkimuksen aika- ja resurssirajoitteiden takia päätettiin suorittaa haastattelututkimus, jossa prosessin kulku ja ongelmakohdat selvitetään tutkijan haastateltavalle tekemien puolistrukturoitujen kysymysten perusteella. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, s. 34)

mukaan haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, jonka erityispiirteenä voidaan pitää haastattelutilannetta, jossa haastattelija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tällaisessa tilanteessa haastattelijan on mahdollista suunnata tiedonhakua itse tutkimustilanteessa, eikä hänen ole pakollista pysyä aiemmin määritellyissä kysymyssuuntauksissa mikäli haastateltavalta ei kyseisiin tutkimuskysymyksiin saada haluttuja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 47). Sen etuna on Hirsjärven ja Hurmeen (2011, s. 48) mukaan se, ettei käsite sido haastattelua tiettyyn leiriin, kuten kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen, eikä ota kantaa haastattelukertojen määrään. Tällä perusteella teemahaastattelu sopii erinomaisesti tähän konstruktiiiviseen tutkimukseen, johon sisältyy kaksivaiheinen henkilöhaastattelu.

Haastattelulajeista valittiin tämän tutkimuksen tiedonkeruuseen yksilöhaastattelu sen helpon toteutettavuuden ja aloittelevalle tutkijalle sopivan suoritusmuodon vuoksi (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 61). Muita mahdollisia haastattelulajeja olisi ollut esimerkiksi parihaastatteluna suoritettava ryhmähaastattelu, jonka positiivisiksi puoliiksi Hirsjärvi ja Hurme (2011, s.61) laskevat osanottajien spontaanin kommentoinnin, jolloin haastattelutilanteessa olisi saattanut ilmaantua prosessiin vaikuttaneita seikkoja, joihin ei yksilöhaastattelussa törmätty. Toinen ryhmähaastattelun positiivinen puoli olisi ollut sen kyky tuottaa nopeasti useita vastauksia useilta vastaajilta, jolloin tutkimukseen käytetty aika lyhenee (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 63).

Haastateltavien henkilöiden valintaa pohjustettiin tekemällä kartoituksia kohdeorganisaation matkustustilastoihin vuosilta 2011 ja 2012. Ensimmäinen vaihe haastateltavien valintaprosessissa oli yksinkertaisesti laittaa liikematkustavat työntekijät tehtyjen liikematkojen määrän mukaisesti järjestykseen. Näiden tilastotietojen perusteella valittiin 15 henkilöä, joille lähetettiin sähköpostitse (liite 2) pyyntö osallistua kaksivaiheiseen tutkimukseen. Haastateltaviksi kutsutut henkilöt pyrittiin valitsemaan sellaisin perustein, että tutkimustulokset olisivat mahdollisimman kattavia ja tieteellisesti valideja. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää kartoittaa mielipiteitä ja toimintamalleja sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat eniten tekemisissä matkahallinnon prosessien parissa. Toisin sanoen he ovat sellaisia henkilöitä, jotka tekivät eniten liikematkoja tarkastelujakson ajalla. Tällaisilla henkilöillä on tarvittava taito käytössä olevien ohjelmistojen sujuvalle käytölle sekä huomattava määrä tietotaitoa erilaisista poikkeustilanteista, joita liikematkan hallinnoinnin parissa saattaa ilmaantua. Jotta tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät olisi ainoastaan harjaantuneita ja tottuneita matkahallintopalveluiden käyttäjiä, kaivattiin tutkimukseen myös henkilöitä, joiden kokemukset matkahallintoprosessista ovat vähäisempiä ja satunnaisia. Satunnaisesti matkustavat henkilöt tekevät vuoden aikana vain muutamia matkoja, jolloin henkilölle ei ehdi muodostua merkittäviä rutiineja matkojen varaamiseen, ostoon tai hallintointiin. Tällaisessa tilanteessa korostuvat etenkin

prosessin ja käytettävissä olevien ohjelmistojen toimivuus, helppokäyttöisyys, sekä luotettavuus.

Lopulta haastateltavaksi saatiin yhdeksän henkilöä (taulukko 2), jotka jaettiin edellisvuoden (2012) matkavarausten määrän mukaisesti runsaasti matkustaviin (tehokäyttäjä, TK) sekä satunnaisesti matkustaviin (satunnaiskäyttäjä, SK). Jaottelu matkustajien välillä tehtiin siten, että edellisvuoden aikana alle kymmenen varausta tehneet luokiteltiin satunnaismatkailijoihin (SK) ja vastaavasti yli kymmenen matkavarausta tehneet luokiteltiin runsaasti matkustaviin (TK).

TAULUKKO 2 Haastateltavat

HENKIÖ	MATKAVARAUKSET	IKÄLUOKKA
TK1	13	55-65
TK2	20	25-35
TK3	30	45-55
TK4	15	35-45
TK5	30	45-55
SK1	2	35-45
SK2	2	25-35
SK3	7	25-35
SK4	5	25-35

Haastattelut suoritettiin Gemalto Oy:n toimipisteessä Vantaalla keväällä 2013 viikkojen 6-9 välisenä aikana. Ennakkosuunnitelmasta poiketen, haastatteluita tehtiin vain yksi kierros ohjelmiston käyttöönottoprojektin viivästymisestä johtuen. Haastattelutilanteessa käytettiin tiedon tallentamiseksi haastattelijan muistiinpanojen lisäksi myös nauhoitusvälineitä. Nauhurin käytöstä on Grönforsin (2011) mukaan hyötyä haastattelutilanteen taltioinnissa. Se mahdollistaa vastaajan kommenttien sanatarkan siteerauksen ja äänenpainojen tai murteen huomioimisen. Mahdollisuuden kuunnella tallenteita useaan kertaan ja sanatarkkojen litterointien tekemisen Grönfors (2011) myös mainitsee nauhurin käytön hyväksi puoliksi. Nauhurin esille ottaminen saattaa kuitenkin vaikuttaa haastateltavan käytökseen tai vastausten aitouteen (Grönfors, 2011). Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli tässä tutkielmassa noin 15 minuuttia, mutta yhteensä tallennettuja haastatteluita kertyi noin 126 minuutin edestä. Haastattelut pyrittiin pitämään ytimekkäinä, eikä niitä haluttu turhaan venyttää. Tämä johtui osaltaan siitä, että tarkoituksena oli tehdä haastattelut kahteen kertaan, jolloin lyhyiden haastatteluiden analysointi olisi mielekkäämpää.

2.3 Tutkimuskohde

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Gemalto Oy :lle, jossa otetaan alkuvuoden 2013 aikana käyttöön uusi matkahallintojärjestelmä Amadeus e-Travel Management. Tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin kohdeyritystä sekä käyttöön otettavaa ohjelmistoa.

2.3.1 Gemalto Oy

Gemalto Oy on digitaalisen turvallisuuden keskittyvien ratkaisujen tuottaja Suomessa (Gemalto Oy, 2012a). Yhtiö on osa Gemalto-konsernia, jonka liikevaihto vuonna 2012 oli noin 2,246 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli maailmanlaajuisesti yli 10 000 työntekijää (Gemalto NV, 2013). Suomessa Gemalton toimipiste sijaitsee Vantaalla. Se myy, markkinoi ja valmistaa tuotteita ja ratkaisuja pääasiassa viranomaisille ja julkishallinnon organisaatioille eri puolilla maailmaa, pankin ja kaupan alalle Pohjoismaissa, sekä teleoperaattoreille Pohjoismaissa ja Baltian maissa. Vantaan toimipiste on erikoistunut korkean turvatason sirullisten ja visuaalisten ID-tuotteiden ja -sovellusten kehittämiseen ja valmistamiseen. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi biometriset ja visuaaliset passit, henkilökortit, ajokortit ja terveydenhuollon kortit. Tuotevalikoimaan kuuluvat myös SIM-kortit, julkisen liikenteen matkakorttiratkaisut sekä pitkälle kehitetyt pankki- ja maksukorttiratkaisut (Gemalto Oy, 2012a).

2.3.2 Amadeus e-Travel Management

Amadeus e-Travel Management (myöh. AeTM) on Amadeus-yhtiön kehittämä ja tuottama Internetin välityksellä toimiva selainpohjainen itsevaraamiseen perustuva matkahallintojärjestelmä, joka yhtiön mukaan palvelee kaikkia liikematkustuksen osa-alueita, joita organisaatiossa tarvitaan (Amadeus, 2012a). Yhtiönä Amadeus on matkustamisen transaktioiden prosessointia tarjoava ja edistyneiden teknologisten ratkaisujen tuottaja globaaleille liikematkustuksen ja turismin aloille. Yhtiön liikevaihto vuonna 2010 oli noin 2,683 miljardia euroa ja sen palveluksessa oli yli 10 000 työntekijää maailmanlaajuisesti (Amadeus, 2012b).

AeTM-ohjelmiston kautta työntekijä voi suunnitella, varata, hyväksyttää ja ostaa hänelle parhaiten sopivan liikematkan yhtenä suoritteena organisaation matkustuspolitiikan mukaisesti, jolloin tarvetta useiden eri ohjelmistojen käytölle ja tunnistautumiselle ei ole. Matkustuspolitiikan lisäksi ohjelmistoon on mahdollista integroida tietoa organisaation suositelluista liikematkustuksen toimittajista ja neuvotelluista sopimushinnoista. AeTM:n avulla liikematkustuksen kulujen seuranta ja hallinnointi on kontrolloitavissa etenkin, mikäli ohjelmisto liitetään organisaation olemassaolevaan

toiminnanohjausjärjestelmään, joka mahdollistaa kulujen automatisoidun hallintaprosessin (Amadeus, 2012b; Amadeus, 2006)

3 PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa luodaan kirjallisuuskatsaus aiempaan tutkimustietoon prosesseista, niiden kehittämisestä, sekä mallintamisesta. Luvun alussa syvennetään prosessin käsitettä, jonka jälkeen käsitellään erilaisia prosesseja, joita organisaatioiden toiminnassa nousee esille. Lopuksi luodaan perusta prosessien mallinnukselle, joiden perusteella tämän tutkielman konstruktiota toteutetaan.

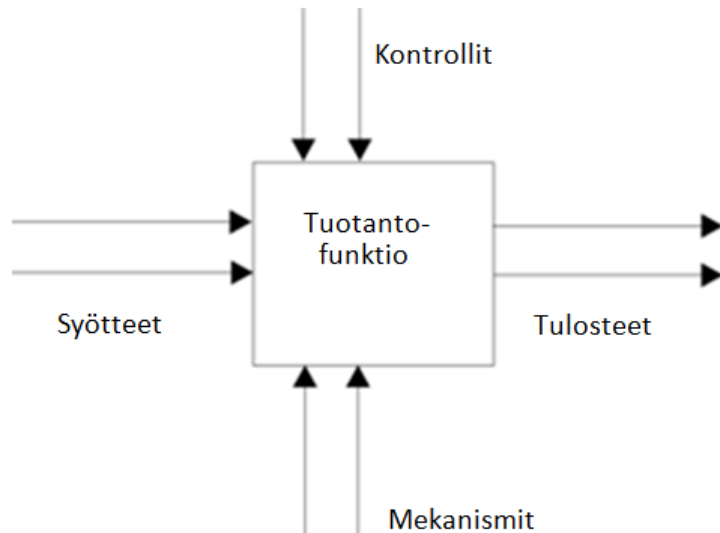
3.1 Prosessit

Prosessi (eng. *process*) on strukturoitu sarja toimintoja, joilla on ennalta määritelty tehtävä ja joiden tehtävänä on tuloksen tuottaminen (Davenport, 1993), sekä kokoelma aktiviteetteja, tehtäviä tai portaita, joiden tavoitteena on saada määritelty tehtävä tehtyä (Sharp & McDermott, 2009, s. 38). Prosessilla on aina ennalta määritelty alku ja loppu sekä selkeästi määritellyt syötteet (eng. *input*) ja tulosteet (eng. *output*) (Davenport, 1993; Davenport & Short, 1990). Prosessin tulisi keskittyä kuvaamaan miten työ tehdään organisaatiossa, eikä pelkästään kertomaan mitä tulisi tehdä (Plesums, 2006; Davenport, 1993).

Prosessiajattelu on ollut laajalti käytössä jo pitkään. Davenportin ja Shortin (1990) tutkimuksen mukaan prosessiajattelua on hyödynnetty etenkin tuotantotalouden aloilla, jossa toimintojen laatua on pyritty parantamaan tarkastelemalla kokonaisprosessia yksittäisen toiminnon sijaan. Verrattuna aiempaan prosessiajatteluun tuotantotalouden piirissä, esittää Davenport myöhemmässä tutkimuksessaan (1993), että liiketoiminnallisten prosessien tulisi antaa suuri painoarvo sille, miten työ tehdään, eikä pelkästään sille mitä tuotteita tai palveluita asiakkaalle toimitetaan. Samassa tutkimuksessa Davenport (1993) sanoo prosessin olevan rakenne, jonka avulla organisaation tulisi tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle.

Prosessin toimintaperiaatteita havainnollistaa hyvin IDEF0-malli (kuvio 3). IDEF0-malli on osa IDEF-mallinnuskielten (*Integration Definition for Function*

Modeling) perhettä. Prosessi syntyy (tuotantofunktio, eng. *manufacturing function*), kun siihen syötetään tarvittava syöte (eng. *input*), joita kontrolloidaan (eng. *control*) tiettyjen mekanismien mukaan (eng. *mechanisms*). Prosessin lopputuote eli tuloste (eng. *output*) saadaan kaikkien edellä mainittujen tekijöiden ja resurssien tuloksena (Integration Definition Methods, 2012).



KUVIO 3 IDEF0-malli (Integration Definition Methods, 2012)

Prosessi käsitteenä on hyvin laaja, joten tämän tutkielman kannalta prosessia merkityksellisempi käsite onkin liiketoimintaprosessi (eng. *business process*). Se voidaan jakaa kahteen pääosaan; mitä täytyy tehdä ja miten se tehdään (Plesums, 2006). Liiketoimintaprosessin käsitteellä tarkoitetaan prosessia, jolla on määriteltävissä oleva tulos, kuten tuote, palvelu tai informaatio (Sharp & McDermott, 2009). IDEF0-mallin (kuvio 3) kautta liiketoimintaprosessin käsite selviää avaamalla käsitteitä ja resursseja hieman. Mallin ollessa elementaarinen yhden tason kuvaus prosessista, täytyy liiketoimintaprosessin kannalta olennaisimpia tekijöitä etsiä syvemmillä mallin määritelmillä. Integration Definition Methodsin (2012) määritelmien mukaan liiketoimintaprosessi määriytyy lopputuloksena kautta. Prosessin kontrollin lisäksi olennaisessa osassa ovat myös ohjaus (eng. *supervision*) ja mekanismit. Mekanismin käsite koostuu liiketoimintaprosessin osalta Integration Definition Methodsin (2012) määritelmien mukaan esimerkiksi henkilöstöresurssit, infrastruktuuri, tilat tai välineet ja menetelmät. Välineillä tarkoitetaan esimerkiksi koneita, ohjelmistoja ja laitteita.

Sharpin ja McDermottin (2009, s. 39) mukaan liiketoimintaprosessiin kuuluu sidosryhmä, jolle prosessin tuotteella on merkitystä tai olemassaoleva tarve. Tavanomaisen prosessin tavoin myös liiketoimintaprosessilla on määritelty työnkulku, jossa taustalla saattaa olla työsopimuksia, standardeja tai lainsäädäntöä, jotka vaikuttavat prosessin kulkuun. Liiketoimintaprosessit sijoitetaan usein suoraan organisaatorakenteeseen, eikä niitä välttämättä määritellä organisaatorakenteen mukaisesti. Ne usein ylittävät organisaation

eri yksiköiden rajoja (Sharp & McDermott, 2009; Davenport, 1993). Toisin kuin prosessin käsite, liiketoimintaprosessi ilmestyi käsitteenä yleiseen tietoisuuteen vasta 1990-luvun alussa, jolloin kiinnostus yksittäisistä toiminnoista siirtyi kohti moni- ja poikkitoiminnallista (eng. *multi- & cross-functional*) työtä kohtaan (Sharp & McDermott, 2009). Tuolloin informaatioteknologisten ratkaisujen yleistyessä myös niiden hyödyntäminen teollisuuden tuotantoketjuissa tuli ajankohtaiseksi ja liiketoimintaprosessin määritelmää alettiin hyödyntämään (Davenport & Short, 1990).

Davenport ja Short (1990) määrittelevät liiketoimintaprosessin käsitteen seuraavalla tavalla:

“A set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome.”
(Davenport & Short, 1990)

”Sarja loogisesti toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka suoritetaan määritellyn liiketoiminnallisen tuloksen saavuttamiseksi.” (Tutkielman kirjoittajan suomennos)

Oheinen määritelmä onkin hyvin lähellä normaalin prosessin määritelmää, mutta tuotteena liiketoimintaprosessilla on prosessista poiketen liiketoiminnallisesti merkittävä tulos (eng. *business outcome*), jolle on vastaanottava asiakas (Davenport & Short, 1990). Davenportin ja Shortin mukaan kokoelma prosesseja muodostaa organisaation eri yksiköiden rajaviivat ylittävän liiketoimintaympäristön, joka puolestaan määrittelee tavat, joilla esimerkiksi liiketoimintayksikkö suorittaa liiketoimintaansa.

Hieman tuoreempia liiketoimintaprosessin määritelmiä tarjoavat tutkimuksessaan Sharp ja McDermott (2009):

“A business process is a collection of interrelated activities, initiated in response to a triggering event, which achieves a specific, discrete result for the customer and other stakeholders of the process.” (Sharp & McDermott, 2009)

”Liiketoimintaprosessi on kokoelma toisiinsa liittyviä aktiviteetteja, jotka on aloitettu vastauksena laukaisevaan toimintaan, joka saavuttaa erityisen ja erillisen tuloksen prosessin asiakkaalle ja muille sidosryhmille.” (Tutkielman kirjoittajan suomennos)

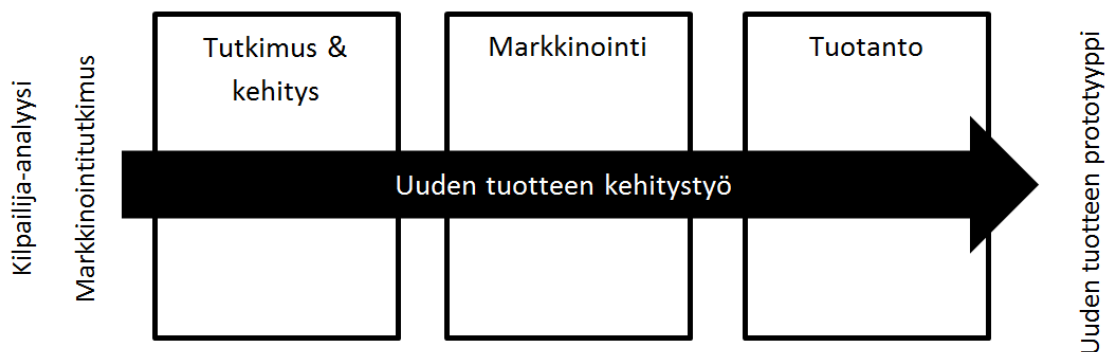
Verrattuna 19 vuotta aiemmin julkaistuun määritelmään (Davenport & Short, 1990) ja huolimatta teknologian merkittävästä kehityksestä ei Sharpin ja McDermottin (2009) määritelmä juuri uusia ominaisuuksia liiketoimintaprosessin määritelmään tarjoa. Määritelmän mukaan liiketoimintaprosessi on kokoelma aktiviteetteja, jotka toimivat laukaisevan tapahtuman (eng. *triggering event*) seurauksena ja tuottavat spesifin ja diskreetin, eli erityisen ja erillisen, tuloksen asiakkaan (eng. *customer*) tai muun sidosryhmän (eng. *stakeholder*) käyttöön (Sharp & McDermott, 2009).

3.2 Prosessit organisaatiossa

Organisaatioissa voi olla lukematon määrä erilaisia ja erikokoisia prosesseja. Organisaation koosta ja rakenteesta riippuen, myös prosessit voivat jakautua eri tasoille, joiden välillä prosessin toiminnot ovat. Sharpin ja McDermottin (2009) mukaan organisaation prosessit voidaan jakaa kolmeen tasoon; 0-tason prosessi (*process area*, prosessialue), 1-tason prosessi (*process*, esim. liiketoimintaprosessi) sekä 2-tason prosessi (*sub-process*, aliprosessi).

0-tason prosessi koostuu organisaation yleisjohdon näkemyksen kuvauksesta, jonka määritelmä riippuu organisaation mission, strategian, vision sekä yleisten päämäärien ja tavoitteiden asettelusta. 1-tason prosessit ovat varsinaiset organisaation pääprosessit, jotka tuottavat tuloksen. Ne kertovat sen, mitä täytyy tehdä, jotta haluttu tulos saavutetaan. Liiketoimintaprosessit ovat kyseisiä 1-tason prosesseja. 2-tason prosessit eli aliprosessit, keskittyvät pääprosesseja yksityiskohtaisempaan ja tarkempaan kuvaukseen. Aliprosessi kuuluu aina johonkin ylemmän tason prosessiin, josta sen syöte on peräisin ja johon sen tuloste palaa (Sharp & McDermott, 2009).

Davenport (1993) esittää mallin useita eri liiketoimintayksikköjä yhdistävästä organisaatioille tyypillisestä poikkitoiminnallisesta (eng. *cross-functional*) prosessista (kuvio 4). Kuviosta voidaan havaita, että suuriin kehityshankkeisiin liittyy prosesseja, jotka yhdistävät useita eri yksiköitä ja toimintoja. Davenportin kuviossa esimerkkituotteen suunnittelu aloitetaan tutkimus- ja kehitysyksikössä. Tuotteen kysyntä ja haluttavuus markkinoilla testataan markkinointiyksikön toimesta markkinointitutkimuksella, jonka jälkeen tuotantoyksikkö arvioi tuotteen tuotantoon liittyvien kulujen kustannukset ja tuotteen tuotanto aloitetaan (Davenport, 1993). Tällainen poikkitoiminnallinen prosessi on olennaisessa asemassa myös tämän tutkielman kannalta, sillä matkahallintoprosessissa on työntekijän oman yksikön lisäksi osallisena useita eri yksiköitä, kuten hankintatoimi, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja johto.



KUVIO 4 Tyypillinen poikkitoiminnallinen prosessi (Davenport, 1993)

3.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen (eng. *process improvement*) on Ibrahimin ja Pysterin (2004) mukaan sarja jatkuvia toimintoja, jotka organisaatio toteuttaa muuttaakseen prosessinsa vastaamaan tehokkaammin liiketoiminnallisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Prosessien kehittämistä on teollisuuden parissa hyödynnetty jo 1800-luvun lopulta lähtien, kun F.W. Taylorin myötä syntynyt taylorismi toi työnkulkujen ja prosessien kuvaamisen työkaluksi työtehokkuuden kasvattamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Bandara, Gable & Rosemann, 2005). Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi organisaation asiakastyytyväisyyden parantaminen, tuotteiden ja palvelun laadun nostaminen tai tuotanto- ja ylläpitokustannusten alentaminen (Ibrahim & Pyster, 2004). Tarve prosessien kehittämiseen voi ilmentyä prosessien heikkona toimivuutena tai reaktiona kriisitilanteeseen. Ibrahimin ja Pysterin (2004) mukaan prosessin heikolle toimivuudelle voidaan löytää kaksi syytä; prosessin vaiheet saattavat olla sopimattomia määritellyyn tilanteeseen, joka prosessin tulisi korjata. Muutoin prosessin täydellinen suoritus ei sitä suorittavalta taholta onnistu.

Prosessien kehittämisen kannalta onkin olennaista, että organisaation taholta ymmärretään, mikä aiheuttaa prosessin toimimattomuuden ja mitä pitäisi tehdä, jotta se alkaisi toimia halutusti (Ibrahim & Pyster, 2004). Ibrahimin ja Pysterin (2004) mukaan ongelmia saattaa kuitenkin ilmaantua, mikäli prosessin kehittämisessä keskitytään ainoastaan kehittämiseen ilman siteitä liiketoiminnalliseen suorituskyykyyn. Tällöin seurauksena saattaa olla kiinnostuksen lopahtaminen johtajien taholta ja projektin fokusoinnin heikentyminen.

Niazi, Wilson ja Zowghi (2006) esittävät tutkimuksessaan seitsemän tekijää, jotka tulee ottaa huomioon onnistuneessa prosessien kehitystyössä tai uuden ohjelmiston käyttöönotossa. Johtoportaan tuki, koulutus, tietoisuus, resurssien jako, henkilöstön osallistuminen, kokenut henkilöstö ja tarkoin määritellyt menetöt prosessien tai ohjelmiston käyttöönottoa varten, ovat kriittisiä tekijöitä onnistuneen prosessin kehitystyön tai ohjelmiston käyttöönoton kannalta.

Samansuuntaisiin asioihin viittaavat tutkimuksessaan myös Mathiassen, Ngwenyama ja Aaen (2005), joiden mukaan yleinen virhe uusien prosessien käyttöönotossa on organisaation johdon tasolta olettaa, että prosessien muuttuessa myös käyttäjät muuttavat automaattisesti toimintaansa uuden prosessien mukaiseksi. Bandara ja muut (2005) esittävät tutkimuksessaan prosessikehitysprojektin menestystekijöiksi loppukäyttäjien osallistumista projektiin, kommunikointia sekä käyttäjien pätevyyden varmistamista, jolloin uuden prosessin omaksuminen saattaa loppukäyttäjän näkökulmasta helpottua. Muita menestystekijöitä ovat heidän mukaansa projektikohtaiset tekijät, kuten mallintajan ammattitaito, ryhmän rakenne ja projektin johto sekä mallintamiseen liittyvät tekijät, kuten mallinnuskieli, mallinnusteoria ja

mallinnustyökalut. Mathiassenin ja muiden (2005) mukaan organisaation tulisikin uuden prosessin käyttöönotossa valmistautua kohtaamaan muutosvastarintaa, ehkä jopa kaaosta, kun uuden prosessin hyödyt ja käyttö eivät työntekijöille ole vielä täysin selviä. Näin ollen uuden prosessin onnistuneessa käyttöönotossa korostuvat myös Niazin ja muiden (2006) sekä Bandaran ja muiden (2005) mainitsevat johtoportaan tuki, koulutus ja henkilöstön osallistuminen. Mathiassen ja muut (2005) lisäävät prosessin kehityksessä huomioon otettavien asioiden listaan myös organisaation yleisen strategian sopivuuden uuteen prosessimalliin, yleisen motivaation projektia kohtaan sekä organisaation vuorovaikutuksen asiakaskuntansa kanssa. Prosessin kehitystyön voidaan sanoa onnistuneen, kun kustannuksia onnistutaan vähentämään tai asiakastyytyväisyyttä nostamaan (Davenport, 1993). Onnistunut kehitystyö myös parantaa organisaation suorituskykyä (Ibrahim & Pyster, 2004).

Organisaation tietojärjestelmien vaikutus liiketoimintaprosessien sujuvuuteen ja toimintaan on varsin merkittävä. Tietojärjestelmää muuttamalla voidaan myös liiketoimintaprosessin toimintaperiaatetta muuttaa huomattavasti, mikä on prosessin uudelleenmallinnuksen kulmakiviä (Sharp & McDermott, 2009). Kuvataksaan tätä suhdetta ja helpottaakseen liiketoimintaprosessien ja tietojärjestelmien analysointia, ovat Sharp ja McDermott (2009, s.74) kehittäneet viisitason viitekehysten liiketoiminnan analysointiin (eng. *five-tier framework for business analysis*) (taulukko 3).

TAULUKKO 3 Viitekehys liiketoiminnan analysointiin (Sharp & McDermott, 2009)

	VIITEKEHYS	SISÄLTÄÄ...	TEKNIikka
LIIKETOIMINTA	Liiketoiminnalliset tavoitteet	Missio, strategia (asiakkaat/markkinat, tuotteet/palvelut), tavoitteet, suorituskyvyn mittaaminen organisaatiolle	Projektitoiminto
	Liiketoimintaprosessi	Aktiviteetit, joita tarvitaan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sis. toimijat työkulkukuvauksen ja tulokset	Työkulkumallinnus
JÄRJESTELMÄT	Presentaatiopalvelut	Mekanismi, jonka avulla toimija on vuorovaikutuksessa liiketoimintaprosessin kanssa. Esim. käyttöliittymä.	Käyttötapaukset
	Liiketoiminnalliset palvelut	Järjestelmän tarjoama "palvelu"-määritelty funktio. Sis. liiketoiminnalliset säännöt ja tiedon päivityksen, josta on vastuussa.	Palveluspesifikaatio
	Tiedonhallintapalvelut	Tiedostot ja tietokannat, jotka tuottavat järjestelmän tiedontallennustoiminnot. Määrittää kielen ja perussäännöt kaikille muille vaatimuksille.	Tiedon mallinnus

Viitekehys koostuu viidestä keskenään vuorovaikutuksessa olevan komponentin muodostamasta tasosta, jotka jakaantuvat ensin liiketoiminnallisesti merkittäviin toimintoihin (eng. *business focus*) sekä järjestelmätason kannalta merkityksellisiin toimintoihin (eng. *systems focus*). Horisontaalisen jaon lisäksi Sharpin ja McDermottin kehys on jaettu myös vertikaalisesti kahtia tekniseen (eng. *technical*) ja viitekehykselliseen (eng. *framework*) puoleen. Heidän mukaansa kehyksen kyky kuvata kokonaisvaltaisesti järjestelmäprojektissa tarkasteltavien kohteiden välisiä suhteita ja toimintamalleja, on syynä siihen, että malli on saavuttanut hyväksyvän vastaanoton useilta eri organisaatioiden liiketoiminnan kehittämiseen osallistuvilta tahoilta. Tämän tutkimuksen puitteissa tehtävä prosessimallinnus liikkuu Sharpin ja McDermottin (2009) viitekehysten (taulukko 3) ylimmillä tasoilla eli liiketoiminnallisten tavoitteiden ja liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja analysoinnissa. AeTM on valmisjärjestelmä eli sen käyttöönotto ei vaadi merkittäviä toimenpiteitä kehyksen alimmilla tasoilla. Matkanvarauksen käyttöliittymään tulee kuitenkin merkittäviä muutoksia, joten niiden muutosten puitteissa liikutaan myös kehyksen kolmannella tasolla. Alimmat tasot liittyvät järjestelmäsuunnitteluun ja datamallin luomiseen, joten ne rajataan pois tämän tutkielman alueesta.

Kehyksen korkeimmalla tasolla – liiketoiminnalliset tavoitteet – käsitellään organisaation toiminnan kannalta korkean tason päätöksiä ja pitkántähtäimen suuntaviivoja. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation visio, missio, strategiset päätökset, liiketoiminnan kehitys ja muut toiminnot, joihin tehtävillä muutoksilla on vaikutus jokaiseen viitekehysten alempaan tasoon. Prosessimallinnukseen liittyvässä projektissa on tällä tasolla tarkoitus tehdä kyseisen projektin kannalta olennainen määrittelydokumentaatio tavoitteiden, liiketoiminnallisen suuntautumisen sekä kriittisten menestystekijöiden osalta (Sharp & McDermott, 2009, s. 78).

Viisitasoisen viitekehysten seuraavalla tasolla eli prosessitasolla, tapahtuu varsinainen liiketoimintaprosessien mallinnus- ja kehitystyö. Tyypillisimpänä tekniikkana on työnkulkumallinnus, jonka avulla projektin olennaisimmat vaiheet, toiminnot ja niihin liittyvät käyttäjät sekä niiden toimintamallit saadaan selvitettyä ja määriteltyä (Sharp & McDermott, 2009, s. 78).

Kolmas taso – presentaatiopalvelut – on ensimmäinen järjestelmän tekniseen spesifikaatioon varsinaisesti liittyvä vaihe. Tässä vaiheessa olennaisessa osassa ovat mallinnusprojektiin liittyvät käyttötapaukset, jotka määrittävät kuinka toimija suorittaa prosessin tietyn vaiheen toimimalla yhteistyössä järjestelmän kanssa (Sharp & McDermott, 2009, s. 78). Kolmannella tasolla tulisi pohtia sitä, miten tietojärjestelmä voi auttaa toimijaa suorittamaan tehtävänsä? Ylemmällä portaalla hyödynnettävät prosessimallinnustekniikat, kuten uimaratamalli, eivät välttämättä mahdollista tarpeeksi yksityiskohtaisen mallin tuottamista. Sharpin ja McDermottin (2009, s. 81) mukaan tässä vaiheessa tulisi hyödyntää käyttötapausmallinnusta (eng. *use-case modelling*), jossa kuvataan yksityiskohtaisesti toimijan ja järjestelmän välinen kommunikaatio. Esimerkkinä tällaisesta kommunikaatiosta he esittävät virhe-

ja poikkeustilanteet, joihin liittyvä toimijan ja järjestelmän välinen toiminta tulisi määritellä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi järjestelmän käyttöliitymää ja sen käyttöä, kun toimija (käyttäjä) kommunikoi järjestelmän (pääte) kanssa.

Neljännellä tasolla käsitellään mallinnusprojektiin liittyviä liiketoiminnallisia sääntöjä ja funktioita, jotka järjestelmään tulisi sisällyttää. Viisitasoisen kehyksen alimmalla tiedonhallintapalveluiden tasolla käsitellään puolestaan Sharpin ja McDermottin (2009, s. 82) mukaan tilanteita, joista organisaation tulee säilyttää tallenteet. Tarkemmin sanottuna tasolla käsitellään toimintoja, joiden pohjalta liiketoimintaprosessit toimivat ja tietojärjestelmät ylläpitävät ja muokkaavat tietoaan. Kuten aiemmin mainittiin, näihin kahteen alimpaan tasoon ei tässä tutkielmassa puututa.

Vaikka tässä tutkielmassa ei suoranaisesti prosesseja kehitetä, ovat tässä alaluvussa mainitut prosessikehityksen taustoihin, hyötyihin ja menetelmiin liittyvät tekijät merkittäviä tutkielman konstruktioiden matkahallinnon prosesseihin tuottaman muutoksen kannalta.

3.4 Prosessien mallinnus

Prosessin graafiseen mallintamiseen on olemassa useita erilaisia tapoja. Sharpin ja McDermottin (2009, s. 202) mukaan liiketoimintaprosessien mallintamiseen käytetyistä kaavioista käytetään usein termiä työnkulkukaavio (eng. *workflow chart*). Työnkulkukaavioita ja niiden mallintamiseen käytettävien menetelmien määrä on kuitenkin erittäin suuri, joten omiin tarpeisiin parhaiten soveltuvan kuvaustavan löytäminen saattaa olla haasteellista. Aalstin ja Hofsteden (2011) perustama *Workflow Patterns Initiative*-sivusto (WPI) sisältää viitekehyksiä, joiden pohjalta työnkulkukaavioiden vertailu ja arviointi on mahdollista. Börgerin (2012) mukaan WPI-sivuston käyttämät mallit eivät kuitenkaan ole riittävän hyvin perusteltuja. Hänen mukaansa ne ovat heikosti määriteltyjä, eivätkä ne sovellu työnkulkumallinnustapojen käytännön toimivuuden arvioimiseen. Aalstin ja Hofsteden Börgerin kritiikkiin kohdistaman vastauksen (2012) mukaan arviointikehysten toimivuus käytännössä on kuitenkin todistettu useiden yksityiskohtaisten analyysien avulla. Huolimatta Börgerin (2012) esittämästä kritiikistä WPI:n arviointimenetelmiä kohtaan, on tämän tutkielman konstruktioiden mallintamismenetelmäksi valittu aikaisempien kokemusten ja WPI:n arvioiden perusteella BPMN-kieli.

Sharpin ja McDermottin (2009) mukaan tärkeää työnkulkukaavioiden mallintamisessa on, että siinä tulisi keskittyä kuvaamaan pääasiassa prosessin kulkua (eng. *flow*), eikä pelkästään tyytyä kuvaamaan millaista työtä (eng. *work*) prosessin eri vaiheissa tehdään. Mallinnuksessa käytettävät merkintätavat ja -symbolit ovat usein ulkoasultaan selkeitä, jotta niiden ymmärtämiseksi ei tarvita merkittävää aiempaa tietämystä aiheesta. Tämän tutkielman puitteissa tehtävien prosessimallien mallintamisessa käytettävät symbolit ja merkintätavat

on esitetty tutkielman lopussa olevissa liitetiedoissa (liite 1) ja ne mukailevat BPMN-kielessä määritellyjä tapoja.

Sharpin ja McDermottin (2009, s. 201) mukaan suosituin työnkulkukaavio on jo aiemmin tässä tutkielmassa mainittu uimaratomalli, josta esimerkkeinä voidaan käyttää tämän tutkielman liitteistä löytyviä prosessimalleja (liitteet 6-11). Mallin suosio perustuu yksinkertaiseen esitystapaan, joka korostaa tärkeimpiä muuttujia - kuka, mitä ja milloin - eikä vaadi katsojalta erityistä osaamista prosessimallinnuksesta, jotta mallin toimintaperiaatteen voi ymmärtää ja hahmottaa (Sharp & McDermott, 2009, s. 202). Uimaratomallin tarkoitus on esittää koko liiketoimintaprosessi alusta loppuun ja sitä voidaan käyttää sekä nykytila-prosessin (*as-is*) kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, että myös tulevan prosessin (*to-be*) suunnitteluun (Sharp & McDermott, 2009, s. 202). Uimaratomallin avulla prosessin eri toimijoiden välinen yhteistoiminta, välitulokset, sekä toimintojen ajoitus on vaivaton kuvata.

Kaikkia organisaation prosesseja ei kuitenkaan ole mielekästä tai edes mahdollista mallintaa. Sharpin ja McDermottin (2009, s. 56) mukaan toiminnot, kuten luovat ja vapaasti ilman tiettyä kaavaa tai rakennetta kulkeutuvat prosessit, on parempi luokitella aktiviteeteiksi, joiden mallintaminen ei ole järkevää. Esimerkkeinä tällaisista prosesseista, joiden mallintamisella ei saavuteta organisaation kannalta merkittäviä hyötyjä, he esittävät johto-, strategia- ja yhteistoimintaprosessit.

3.5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin yleisesti prosessin ja liiketoimintaprosessin käsitteitä ja niiden eroavaisuuksia Davenportin tutkimuksen (1993), Davenportin & Shortin tutkimuksen (1990) sekä Sharpin ja McDermottin tutkimuksen (2009) myötä. Prosessin yleinen toimintaperiaate, jossa käytettävissä olevat resurssit ja mekanismit tuottavat prosessin tuotteen, selvitettiin IDEF0-mallin (kuvio 3) avulla. Käsitelmääritysten jälkeen luvussa esiteltiin Sharpin ja McDermottin (2009) teoria tavoista, joilla prosessit esiintyvät organisaation eri tasoilla (0-taso, 1-taso, 2-taso). Kuviossa 4 huomattiin prosessien jakautuvan useille organisaation eri yksiköille, jolloin niistä muodostuu Davenportin mukaan (1993) poikkitoiminnallisia prosesseja. Prosessien kehittämisen kannalta tärkeäksi teemaksi nousi useiden tutkimusten (Niazi ym., 2006; Bandara ym., 2005; Mathiassen ym., 2005; Ibrahim & Pyster, 2004) perusteella organisaation johtoportaan tuki, jota ilman prosessin kehitysprojektilla ei voida nähdä olevan valoisaa tulevaisuutta. Etenkin Bandaran ja muiden (2005) tutkimuksen myötä esiin nousi loppukäyttäjien osallistuminen prosessikehitykseen ja sen vaikutus projektin onnistumiseen. Sharpin ja McDermottin (2009) mukaan tietojärjestelmiin tehtävillä muutoksilla on suuri vaikutus organisaation prosesseihin, joiden analysointiin he ovat kehittäneet viitekehysten (taulukko 3). Liiketoiminnan analysointiin käytettävää viitekehystä hyödynnetään tämän tutkielman tulosten analysoinnissa. Luvun lopussa esiteltiin prosessien

mallintamiseen käytettävää työkulkukaaviota, josta käytännön esimerkkinä Sharpin ja McDermottin (2009) uimaratamallit.

Seuraavassa luvussa tutustutaan matkahallintoon käsitteenä sekä siihen, miten sitä hyödynnetään organisaatioiden toiminnassa.

4 MATKAHALLINTO

Tässä luvussa tutustutaan liikematkustukseen kirjallisuuskatsauksen muodossa. Matkahallintoon syvennytään käsitteinä, matkahallinnon sisäisiin ja ulkoisiin viiteryhmiin sekä tekijöihin, joita organisaation matkustusstrategiaan liittyy.

Matkahallinnon (eng. *travel management*) pääasiallinen tavoite on kontrolloida organisaation matkustuskäyttäytymistä ja matkustuskuluja (Gustafson, 2012). Suomen liikematkayhdistys r.y:n (Finnish Business Travel Association, FBTA) mukaan (2012) matkahallinnolla tarkoitetaan organisaation tukitoimintoa, jonka tehtävänä on tukea ydinliiketoimintaa ja varmistaa organisaation matkustuspalveluiden sujuva ja tehokas käyttö. Matkahallinnon tarkoitus on päätöksenteon tueksi tuotettavan informaation lisäksi tehostaa koko matkahallintoprosessia, jolloin sen käyttö on mahdollisimman kustannustehokasta (FBTA, 2012). Matkahallinto tähtää matkustusjärjestelyihin liittyvien ostojen, varausten, lipunkirjoitusten, laskutuksen sekä raportoinnin, seurannan ja ohjeistuksen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön organisaation liiketoiminnan edistämiseksi ja kehittämiseksi (Verhelä, 2000a).

4.1 Liikematkustus

Liikematkustuksella tarkoitetaan työntekijän yrityksen puolesta suorittamaa matkaa, jonka tarkoitus on liiketoiminnan kehittäminen esimerkiksi toisella paikkakunnalla tai ulkomailla. Liikematkan varausjärjestelyihin liitetään tässä tutkielmassa kaikki matkaan kiinteästi kuuluvat kulkuneuvojen ja majoitusjärjestelyiden varaaminen. Työntekijän muita kuluja, kuten ruokailua matkalla, ei oteta huomioon. Liikematkustuksella ei tässä tutkielmassa tarkoiteta työntekijän kotoa työpaikalle suuntautuvaa matkaa.

Yksinkertaisimmillaan liikematkustuksella tarkoitetaan matkustamista työn vuoksi (Verhelä, 2000b) ja se voidaan käsitteenä eritellä liikematkustukseen (eng. *corporate travel*) ja työmatkustukseen (eng. *business travel*) (Douglas & Lubbe, 2006). Douglasin ja Lubben (2006) mukaan kaikki

liikematkustus voidaan luokitella työmatkustukseksi, mutta kaikkea työmatkustusta ei voida luokitella liikematkustukseksi. Työmatkustuksella voidaan heidän mukaansa laajasti ottaen tarkoittaa kaikkea liiketoiminnan edistämisen eteen tehtyä matkustusta, usein kuitenkin pienten tai keskisuurten yritysten parissa, joilla ei ole merkittävää työmatkabudjettia, eikä tarvetta keskittää tai hallita matkustuksen järjestelyitä. Liikematkustuksella puolestaan tarkoitetaan työmatkustusta, joka tapahtuu merkittävän matkustusbudjetin omaavassa yrityksessä, jonka matkajärjestelyt on keskitetty omalle osastolleen. Tällainen yritys myös pyrkii optimoimaan ja hallitsemaan matkustukseen käytettyjä kustannuksia, koska ne muodostavat merkittävän kuluerän yrityksen päivittäisessä toiminnassa (Douglas & Lubbe, 2006).

Liikematkaa ja työmatkaa erottavien tekijöiden lisäksi, on myös tärkeää huomata, mikä erottaa liikematkustuksen normaalista vapaa-ajan matkustuksesta. Verhelän mukaan (2000a, s. 13) selkeimmät erot liikematkustuksessa ja vapaa-ajan matkustuksessa löytyvät esimerkiksi vertailemalla sitä, kuka matkan maksaa, milloin matka suoritetaan, kuka matkustuspäätöksen tekee sekä millaiseen kohteeseen matka suuntautuu. Liikematkan maksaa työnantaja, kun taas vapaa-ajan matkan joutuu useimmiten matkustaja itse maksamaan. Liikematkat tehdään yleensä työajan puitteissa arkipäivinä eikä viikonloppu- tai loma-aikoina. Päätöksen kohteesta ja matkan ajankohdasta tekee liikematkan kohdalla yleensä esimies eikä matkustaja itse. Liikematkan kohde saattaa myös poiketa esimerkiksi lomamatkalle valitusta rantalomakohteesta, kun kohteeksi valitaan liiketoiminnan kannalta merkityksellisempi kaupunki tai teollisuusalue (Verhelä, 2000a, s. 37).

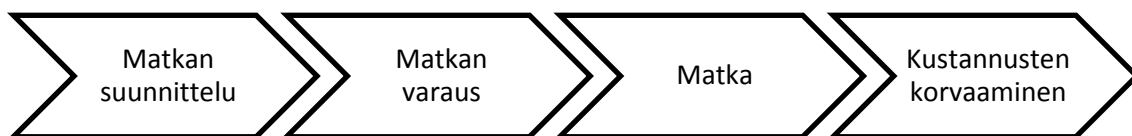
Verhelä (2000a) esittää matkahallinnon kuluille jaottelun suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin. Suoria kustannuksia ovat hänen mukaansa välittömästi matkustuksesta aiheutuneet kulut, kuten matkaliput, majoituskulut, päivärahat sekä autokulut. Matkustamisen epäsuoriksi kustannuksiksi Verhelä mainitsee yksittäisten matkojen varaamisen ja suunnittelun kustannukset sekä matkahallinnon ja sen prosessien ylläpitämisestä aiheutuneet kustannukset. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi matkahallinnon henkilöstökulut, tietoliikennekulut, sekä posti- ja lähettikulut. Epäsuoriin kustannuksiin Verhelä laskee myös matkustavan henkilön palkan matka-ajalta, vaikka se ei suoranaisesti riipukaan siitä, matkustaako henkilö vai ei.

Amadeus-yhtiön teettämän tutkimuksen mukaan liikematkustuksen suorat kustannukset jakautuvat lentolippuihin (70%), hotellivarauksiin (21%), muihin kuluihin (7%) sekä palvelumaksuihin (2%). Epäsuorat kustannukset koostuvat tutkimuksen mukaan pääasiassa rutiinikuluista (82%), kuten matkojen varauksesta sekä matkustuksesta aiheutuneiden kulujen käsittelyyn ja prosessointiin (Amadeus, 2012c).

Suurimpana suorana kustannuksena voidaan siis todeta olevan lentolippujen hankintaan liitetyt kustannukset. Vaikka liikematkustuksen tulevaisuuteen keskittyvien tutkimusten (AirPlus, 2012; Egencia, 2012) mukaan

lentolippujen hintojen nähdään kasvavan entisestään tulevaisuudessa, on lippujen hintaan mahdollista vaikuttaa myös matkahallinnollisilla toimenpiteillä. Tärkeänä kustannusten alentamiseen tähtäävänä toimenpiteenä esitetään useissa tutkimuksissa matkojen riittävän pitkälle tulevaisuuteen sijoittuvaa ennakkovaraamista (Airplus, 2012; Amadeus, 2012c; Egencia, 2012; Boehmer, 2009), jolloin lentoyhtiöiden ja matkatoimistojen lippujen dynaamiseen hinnoitteluun perustuvat myyntijärjestelmät tarjoavat matkoja huomattavasti edullisemmin (Gustafson, 2012).

Schallert (2003) on tutkimuksessaan esittänyt yksinkertaisen kuvion matkahallinnon pääprosessista eli liikematkan suorittamisesta (kuvio 5). Prosessi koostuu neljästä vaiheesta; matkan suunnittelu, matkan varaus, matka, sekä kustannusten korvaaminen (Schallert, 2003). Matkan suunnittelu-vaiheessa matkaa varten luodaan suunnitelma, jossa määritellään matkustukseen käytettävä reitti, kulkuvälineet, majoitus ja kesto. Seuraavassa vaiheessa suunnitellut matkajärjestelyt varataan ja mahdollisesti myös maksetaan. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan itse matka. Viimeisessä Schallertin prosessin vaiheessa työntekijä matkalta palattuaan laskuttaa matkalaskulla yritykseltä kulut, joita hänelle mahdollisesti matkan aikana kertyi. Kaikessa yksinkertaisuudessaan Schallertin malli on pääpiirteissään samansuuntainen, kuin useimmissa suurissa organisaatioissa käytössä oleva matkahallintoprosessi, mukaanlukien tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena oleva Gemalto Oy. Tässä tutkielmassa matkahallintoprosessi rajataan koskemaan prosessia, joka alkaa liikematkan suunnittelu-vaiheesta ja päättyy matkalta palaamiseen. Näin ollen esimerkiksi matkalaskutukseen liittyvät prosessit, joilla tarkoitetaan matkan aikana matkustajalle aiheutuneiden kulujen korvaamista organisaation taloushallinto-osaston toimesta, eivät sisälly tutkittavaan aihealueeseen.



KUVIO 5 Liikematkaprosessin arvoketju (Schallert, 2003).

4.2 Liikematkailun ulkoiset toimijat

Organisaation matkahallinnon lisäksi liikematkailuun liittyy useita eri toimijoita. Tutkimusten mukaan tärkeimmät organisaation ulkopuoliset toimijat, joiden kanssa on oltava tekemisissä kun liikematkaa järjestellään ja suoritetaan, ovat matkatoimistot ja toimittajat (Gustafson, 2012; Holma, 2010; Harris, 2009; Douglas & Lubbe, 2006; Ellenby, 2004; Verhelä, 2000a). Toimittajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lento-, juna-, autonvuokraus- ja linja-autoyhtiöitä sekä

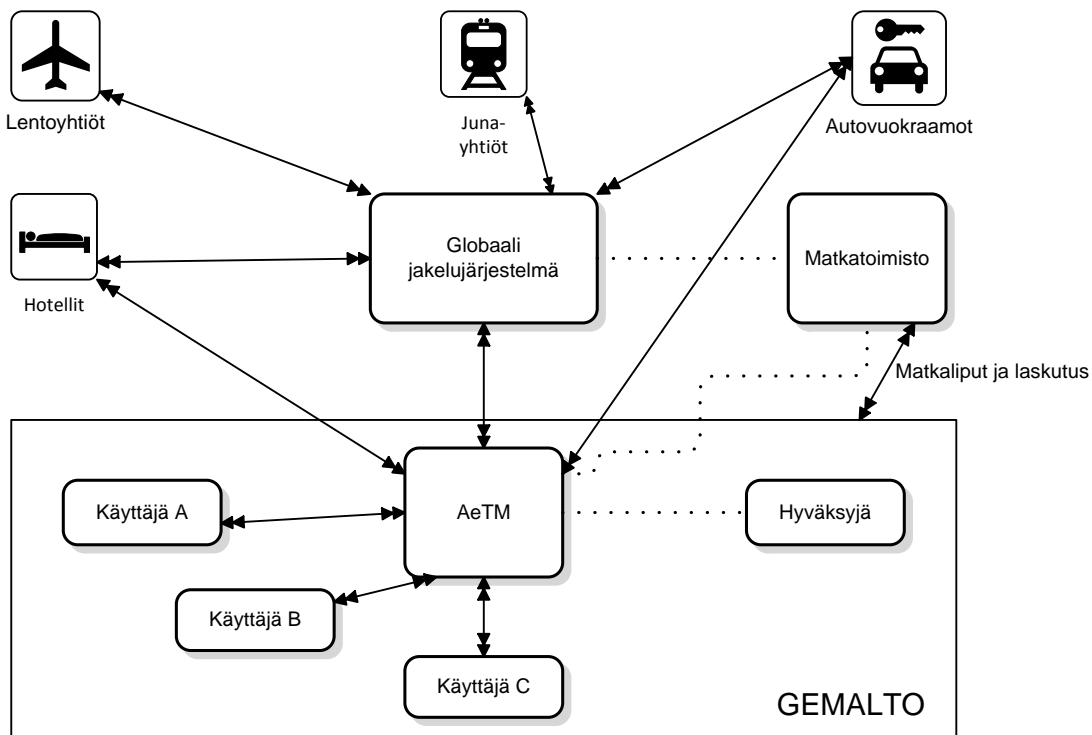
hotelleita, jotka mahdollistavat työntekijän liikkuvuuden ja matkan sujuvuuden. Matkatoimistot puolestaan tarjoavat tässä yhteydessä toimittajien palveluita yritysasiakkailleen.

Holma (2010) esittää tutkimuksessaan liikematkustuksen toimialan muodostavan kolmikantaisen liikesuhteiden verkon, jossa matkatoimistot toimivat välittäjinä yritysasiakkaiden ja toimittajien välillä. Samoilla linjoilla ovat tutkimuksessaan myös Douglas ja Lubbe (2006), joiden mukaan matkatoimiston ja matkatoimittajan on oltava hyvin selvillä yritysasiakkaan liiketoiminnallisesta tilanteesta, jotta he voivat edelleen ylläpitää asemaansa matkahallintoprosessin toimijoina. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi taloudellisesti vaikeassa tilanteessa toimittajat ja matkatoimistot pystyvät tarjoamaan asiakkaalleen vaihtoehtoisia matkustustapoja tai -reittejä, jolloin asiakas ei koe tarvetta vaihtaa olemassaolevia toimittajiaan edullisempiin vaihtoehtoihin.

Matkatoimistojen, toimittajien sekä yritysasiakkaiden suhteet saattavat kuitenkin muuttua ajan myötä, kuten Gustafsson (2012) tutkimuksessaan asian esittää. Hän käyttää esimerkkinä 1990-luvun lopulla käyttöönotettuja Internetin varauspalveluita, joilla toimittajat pystyivät myymään palveluitaan suoraan asiakkaalle ilman matkatoimiston käyttöä välikätenä. Tämä muutos pakotti matkatoimistot ja toimittajat toimimaan kilpailijoina toisilleen, kun toimittajien ei enää ollut pakko myydä matkojaan matkatoimistojen kautta ja samalla maksaa palkkioita myydyistä matkoista. Aiemmin matkatoimistojen liiketoimintamalli perustui toimittajien maksamaan palkkioon, joka puolestaan perustui matkojen myyntivolyymiin. Tämä puolestaan kannusti matkatoimistoja myymään kalliita matkoja yritysasiakkailleen. Internetpalveluiden käyttöönoton myötä matkatoimistojen on ollut pakko kehittää liiketoimintamallejaan suuntaan, jossa he voivat myydä yritysasiakkailleen palveluita, joista myyntipalkkiot nyt saadaan. Esimerkkinä tällaisista palveluista on AeTM-ohjelmisto, jonka käyttöönoton vaikutuksia tässä tutkielmassa tutkitaan.

Gustafssonin (2012) esittämää väitettä Internetin varauspalveluiden aiheuttamasta muutoksesta liikematkustuksen viiteryhmillä tukee myös oheinen Amadeuksen tuottama kaavio AeTM:n toimintaperiaatteesta ja suhteesta muihin matkahallintoalan toimijoihin (kuvio 6) (Amadeus, 2013). Kuviota hyödynnetään AeTM:n käyttäjäkoulutuksessa havainnointivälineenä ja siitä voidaan havaita AeTM:n toimivan matkustajien ja matkan hyväksyjien välillä organisaation ulkopuolisten toimijoiden pariin. AeTM:n kautta tehtävä varaus jatkaa matkaansa globaaliin jakelujärjestelmään, jonne toimittajat ovat tietonsa syöttäneet. AeTM mahdollistaa myös hotellivarausten ja autovuokrauksen suorittamisen ilman globaalin jakelujärjestelmän käyttöä. Huomattavimpana erona perinteiseen matkatoimistokeskeiseen liikematkojen järjestelytapaan on tässä järjestelytavassa matkatoimiston roolin muuttuminen epäkeskeisemmäksi. Kuviossa matkatoimisto nähdään sivustaseuraajana, jonka ainoa rooli on toimia matkalippujen ja -laskujen välittäjänä samalla, kun matkailija hoitaa itse varauksen tekemisen. Käytännössä tilanne voi kuitenkin

olla toinen, mikäli matkustaja ei onnistu matkan varaamisessa AeTM:n kautta ja varaus on tehtävä vanhaan malliin suoraan matkatoimiston välityksellä.



KUVIO 6 Liikematkan varaaminen AeTM:n välityksellä (Amadeus, 2013)

4.3 Matkahallinto organisaation osana

Ideaalitapauksessa organisaation matkahallintoa johtaa matkahallintojohtaja (eng. *travel manager*) (Douglas & Lubbe, 2006), jonka asema kuitenkin harvoin on täysipäiväinen työ, vaan se on yleensä yhdistetty toiseen tehtävään (Gustafson, 2012).

Matkahallinnon toiminta- ja toteutusmuoto vaihtelee luonnollisesti organisaatiokohtaisesti, eikä Verhelän (2000a, s. 36) mukaan yhtä oikeaa tai väärää tapaa matkahallinnon suorittamiselle ole. Verhelä (2000a, s. 37) esittää kolme vaihtoehtoista tapaa, joilla matkahallintoa on organisaatioissa mahdollista toteuttaa:

- Hajautettu matkojen hoitaminen, jossa jokainen matkustava henkilö tai osaston yhteyshenkilö tekee päätökset matkustamisesta. Tyypillinen organisaatioille, joissa matkustetaan vähän.
- Keskitetty matkojen hoitaminen, jossa päätökset matkustamisesta tehdään keskitetysti ja sitä säännellään matkustussäännöllä. Matkasioiden hoito nimetyille yhdyshenkilöillä. Yleisesti käytössä oleva menetelmä.

- Globaali matka-asioiden hoito, jossa koko konsernilla on maasta riippumatta yhtenäiset matkustusäännöt, joita toteuttaa yksikkökohtaisesti nimetty yhteyshenkilö. Tyypillinen monikansallisille organisaatioille.

Matkahallintoa voidaan siis toteuttaa monella erilaisella tavalla. Ylläolevista matkahallinnon toteutustavoista tutkielman kohteena olevassa Gemalto Oy:ssä käytössä on globaalia matka-asioiden hoitoa lähimpänä oleva toteutustapa, jossa korporaation määrittelemiä matkustussääntöjä noudatetaan kaikissa yksiköissä. Matkustussääntöihin on kuitenkin sallittua tehdä muutoksia, jotta ne sopivat paremmin paikallisen yksikön toimintaympäristöön ja kulttuuriin.

Ääritapauksissa organisaatio voi toteuttaa kaikki matkustamiseen liittyvät järjestelyt itse tai vaihtoehtoisesti ulkoistaa kaiken matkahallintoon liittyvän ulkopuoliselle toimijalle kuten matkatoimistolle (Verhelä, 2000a, s. 37). Tärkein toteutusmuodon valintakriteeri on Verhelän (2000a, s. 37) mukaan kuitenkin matkustuksen määrä organisaatiossa, sillä mitä enemmän matkustamista organisaation toimintaan liittyy, sitä enemmän työtä matkojen hallinnoinnissa on ja sitä enemmän resursseja se vaatii.

Matkahallinnon asiat ovat organisaation eri yksiköiden väliset rajat ylittävää toimintaa, josta esiteltiin aiemmin tässä tutkielmassa havainnollistava esimerkki Davenportin (1993) poikkitoiminnallisen prosessin muodossa. Myös Verhelä (2000a, s. 37) viittaa poikkitoiminnalliseen prosessiin mutta hän käyttää siitä englannin kielistä termiä *cross-boarder*, jolla kuvaa matkahallinnon toimintaa organisaation eri yksiköiden ja sidosryhmien välillä. Tällöin matkahallinnon asiat liittyvät olennaisesti muiden yksiköiden toimintaan; henkilöstöosastoihin (HR, eng. *human resources*) henkilöstöressurssien käytön, talousosastoon palkan, matkalaskujen ja päivärahojen maksun kautta, matkustuspalveluiden hankinnan ja sopimusten tekemisen kautta hankintatoimi- tai osto-osastolle, sekä varsinaisen liiketoiminnan kautta matkustaminen liittyy matkustavan henkilön omaan yksikköön (Verhelä, 2000a, s. 37).

Suomen Liikematkayhdistyksen mukaan matkahallinnon yleisimpiä sidosryhmiä kartoittavan kuvion mukaan matkahallinnon palveluita käyttävä henkilö on tekemisissä useiden organisaation sisäisten liiketoimintayksiköiden kanssa liikematkan eri vaiheissa (FBTA, 2011). Kuvio perustuu yleisimpiin käytäntöihin organisaatioissa ja siitä voi olla organisaatiokohtaisia variaatioita käytössä. Ennen matkaansa henkilö on yhteydessä HR-osastoon työsopimusten, matkustuspolitiikan ja yleisen hyvinvoinnin puitteissa. IT-osasto tarjoaa matkustajalle välineet kuten laitteistot ja ohjelmistot, joilla matkan varaus ja töiden suorittaminen matkan aikana on mahdollista. Organisaation mahdollinen johto-osasto määrittelee matkustusstrategian ja -politiikan sekä resurssit, joiden puitteissa organisaatiossa liikematkailua harjoitetaan. Organisaation turvallisuusosasto saattaa myös tarjota matkailijalle matkustusturvallisuuteen liittyviä tietoja sekä mahdollisesti matkavakuutuksen. Matkan jälkeen matkailija on viimeistään yhteydessä talousosastoon, josta hänelle maksetaan matkalaskun muodossa korvaukset matkan aikana

aiheutuneista kuluista. Talousosasto myös kontrolloi syntyneitä kuluja ja pitää silmällä, ettei matkustuspolitiikan vastaisia investointeja tai hankintoja ole tehty (FBTA, 2011). Matkustuksen kustannusten seurannan kannalta matkalippujen hankinnan lisäksi olennaisin osa on taloushallinto-osastolle tehtävä matkalasku, jolla matkustaja laskuttaa yritykseltä päivärahat ja matkan aikana maksamansa matkaan liittyvät kulut (Verhelä, 2000a).

4.4 Matkustusstrategia

Strategialla (eng. *strategy*, toimintasuunnitelma) tarkoitetaan yritysmaailmassa organisaation kehityssuuntaa ja ulottuvuuksia pitkällä aikavälillä, operatiivisia päätöksiä, suhteiden ylläpitoa ulkopuolisiin sidosryhmiin, sekä muutoksia toiminnassa (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Sharpin ja McDermottin (2009, s. 73) määritelmä strategialle on hieman Johnsonin ja muiden (2008) määritelmää yksinkertaisempi, sillä heidän mukaansa strategia kuvaa sitä, miten organisaatio eriyttää tuotteensa ja palvelunsa kilpailijoiden vastaavista, sekä sitä, miksi asiakas valitsisi heidän tuotteensa mieluummin, kuin kilpailijoiden tuotteen. Kyseisen määritelmän keskittyessä yrityksen ydinprosessiin, ei sen yhdistäminen matkahallinnon strategiaan ole aivan yksiselitteistä. Matkahallinto on organisaation tukitoiminto ja sillä voi olla oma strategiansa, joka voidaan kuitenkin määritellä esimerkiksi Sharpin ja McDermottin (2009, s. 73) oheisten kysymysten avulla. Organisaation tulisi strategiaa määritellessään vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä me teemme?
- Kenelle me sitä teemme?
- Miksi he valitsisivat meidän tuotteemme?

Liikematkustuksen kannalta organisaation strategiaa toteutetaan matkustusstrategian kautta, jossa tehdään matkustuksen toteuttamismallia koskevat päätökset ja hallinnoidaan matkustuksen kuluja budjetoinnin muodossa (Douglas & Lubbe, 2009; Verhelä, 2000a, s. 34). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä keskitetäänkö matkojen ostot tietylle toimittajalle, ulkoistetaanko matkahallinnon palveluita vai tehdäänkö ne itse, sekä yleisen matkahallinnon toteutustavan valintaa, jotka esiteltiin edellisessä alaluvussa.

Konkreettinen väline, jolla organisaation matkustusstrategiaa toteutetaan on matkustuspolitiikka. Verhelän (2000a, s. 34) mukaan matkustuspolitiikka on yrityksen strategisen tason päätöksentekoa, joka säätelee millä ehdoilla yrityksen henkilöstö liikematkojaan suorittaa. Douglasin ja Lubben (2009) mukaan matkustuspolitiikan kaksi tärkeintä tehtävää on estää liikematkustajia kuluttamasta liikaa sekä osoittaa matkoja toimittaville tahoille, että yrityksellä on halu tehdä kulutussitoumuksia valittujen toimittajien kanssa. Jälkimmäisellä tarkoitetaan esimerkiksi matkatoimiston kanssa tehtyä sopimusta, jossa yritys sitoutuu ostamaan heiltä kaikki liikematkansa sopimuskaudella.

Matkustuspolitiikalla on myös merkittävä asema organisaation matkahallinnon prosessien muotoutumisessa, sillä siihen kuuluvat olennaisena osana matkustamisen ohjeistuksen laadinta ja valvonta, sekä päätökset matkasioiden hoitamisesta (Verhelä, 2000a, s. 34).

Matkustuspolitiikasta on organisaatiolle hyötyä vain jos sitä noudatetaan suunnitellusti. Kansainvälisen matkahallintoalan AirPlus-tutkimuksen (2012) mukaan yritykset ja organisaatiot ovat kasvavissa määrin alkaneet tiukentaa ja hyödyntää matkustuspolitiikoitaan kulujen seurannassa. Vuonna 2011, jopa 82 prosenttia matkahallintojohtajista ilmoitti hyödyntävänsä matkustuspolitiikkaa, kun vuotta aiemmin vain 76 prosenttia ilmoitti tarkkailevansa matkustuspolitiikan noudattamista (AirPlus, 2012). Useiden tutkimusten mukaan matkustuspolitiikan vastaisesti tehdyt liikematkat aiheuttavat organisaatioille huomattavia lisäkustannuksia (Gustafson, 2012; Douglas & Lubbe, 2009; Ellenby, 2004). Matkustuspolitiikan pyrkiessä pitämään liikematkustuksen kulut mahdollisimman pieninä, itse matkustaja saattaa kuitenkin laittaa matkaa varatessaan kustannuksia tärkeämmäksi tekijäksi henkilökohtaisen mukavuuden lyhyempien lentomatkojen tai matkustusluokan vaihdoksen muodossa (Gustafson, 2012). Douglasin ja Lubben (2009) mukaan matkustuspolitiikan ulkopuolelta liikematkansa varaava henkilö saattaa tehdä sen, koska sopimuskumppanina olevan lentoyhtiön aikataulut eivät sovi yhteen liikematkan aikataulujen kanssa tai, koska suositeltu hotelli ei ole riittävän lähellä paikkaa, jossa liikeneuvottelut käydään. Jo aiemmin esitelty Ellenbyn (2004) tutkimus osoitti, että työntekijä voi myös tietoisesti rikkoa matkustuspolitiikkaa ja kuvitella silti säästävänsä organisaation rahoja. Alhaiseksi neuvoteltujen sopimusten ulkopuolelta varattu matka saattaa yksikkökustannuksiltaan vaikuttaa edulliselta, mutta vaikeuttaa tulevia neuvotteluja sopimuskumppanin kanssa, jolloin myös neuvoteltavat hinnat saattavat nousta (Ellenby, 2004). Itsenäiseen matkanvaraukseen sopimushintojen ulkopuolelta houkuttelevat myös nykyään suosittu dynaamisesti kysynnän ja tarjonnan mukaan muuttuvat matkojen hinnoittelumallit (Gustafson, 2012), jolloin matkalla ei ole kiinteää listahintaa, vaan hinta määräytyy matkan ajankohdan ja suosion mukaan. Periaatteena tällaisissa matkoissa on yleensä ollut, että aiemmin ostettaessa hinta on edullisempi, kuin juuri ennen matkaa ostettaessa. Hintaan vaikuttava tekijä tällaisissa järjestelmissä on myös matkan suosittuus, jolloin matkan hinta nousee mikäli sitä etsitään ja käydään katsomassa riittävän useasti.

Gustafsonin (2012) mukaan kaikki matkustuspolitiikan vastaiset toimet eivät kuitenkaan johdu vain työntekijän omista valinnoista, vaan myös demografisilla tekijöillä, kuten kielellä ja kulttuurilla voi olla vaikutuksia matkustuspolitiikan rikkomiseen. Etenkin suurissa globaaleissa organisaatioissa työskentelee henkilöitä hyvin erilaisista maista ja kulttuureista, jolloin samojen matkustussääntöjen soveltaminen täysin samoin periaattein jokaiseen kohteeseen on vaikeaa ja säännöt tulisivatkin soveltaa paikalliseen ympäristöön sopiviksi (Gustafson, 2012; Verhelä, 2000a, s. 36).

4.5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin organisaation matkahallintoa liikematkustuksen käsitteen kautta sekä organisaation sisäisiä ja ulkoisia matkahallinnon toimintoja. Käytiin myös läpi mitä matkustusstrategialla tarkoitetaan ja millainen vaikutus matkustuspolitiikalla on liikematkustukseen.

Matkahallinnon todettiin olevan organisaation tukitoiminto, jonka tehtävänä on tukea ydinliiketoimintaa ja varmistaa organisaation matkustuspalveluiden sujuva ja tehokas käyttö. Matkahallinnon toteutustavat vaihtelevat organisaatiokohtaisesti, mutta yleisimpiä tapoja todettiin olevan hajautettu, keskitetty ja globaali matka-asioiden hoitomenetelmä. Näistä tutkielman kohteena olevassa Gemalto Oy:ssä käytössä oleva matkahallintotapa on lähimpänä globaalia menetelmää. Organisaation ulkopuolisista matkahallinnon toimijoista tärkeimmiksi todettiin matkatoimistot ja toimittajat. Itsevarausjärjestelmän myötä matkatoimiston rooli matkanvarausprosessissa siirtynee sivuummalle, kun liikematkustajat suorittavat matkojen suunnittelun, etsinnän ja varauksen itse.

Orgaisaation liiketoimintastrategiaa todettiin kontrolloitavan matkustuksen osalta matkustuspolitiikan avulla. Matkustuspolitiikassa määritellään ne rajat, joiden puitteissa liikematkoja tehdään. Poliitikassa voidaan esimerkiksi määritellä matkustusluokkia, -tapoja ja -aikoja, joita liikematkustajan tulisi noudattaa. Noudatettuna matkustuspolitiikka tarjoaa toimivan keinon organisaation matkustuskulujen seurantaan ja hallintaan.

Seuraavassa luvussa luodaan tutkielman konstruktiot suunnittelutieteellisen tutkimusprosessin mukaisesti. Konstruktioiden mallintamisessa hyödynnetään tässä luvussa esiteltyjä taustatietoja matkahallinnon toiminnoista käyttäjän ja eri toimittajien välillä, joiden sujuva käytettävyys on edellytys konstruktion toimivuudelle.

5 KONSTRUKTIOT JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa esitetään kirjallisuuskatsauksen ja tutkielman empiirisen tutkimusosuuden perusteella tuotetut prosessimallit eli konstruktiot, arvioidaan niiden toimivuutta sekä analysoidaan niiden välisiä eroja tutkielmalle asetettujen tutkimusongelmien näkökulmista. Tuotetun ratkaisun arviointi ja käytännön toimivuuden testaaminen kuuluu olennaisena osana konstruktiiiviseen tutkimusprosessiin, jotka tässä luvussa toteutetaan. Aiemmin tämän tutkielman luvussa kaksi esiteltyä DSRM-mallin (kuvio 2) mukaan tässä luvussa tapahtuva *konstruktioiden tuottaminen aiemman tutkimustiedon pohjalta* liikkuu tutkimusprosessin keskivaiheilla, eli *suunnittelu & kehitys-, demonstraatio-*, sekä *arviointi-*vaiheissa. DSRM-prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta - *ongelman identifiointi & motivointi* sekä *tavoitteen määrittely* - suoritettiin tutkimustyön alkuvaiheessa. Tuolloin tulevaa pro gradu-tutkielmaa lähdettiin suunnittelemaan tutkimussuunnitelman ja minigradu-tutkielman muodoissa. Tutkimussuunnitelma toimi alkuvaiheen tutkimusprosessissa ohjenuorana, jonka perusteella esiteltiin aihealuetta ja tulevaa tutkimustyötä. Myöhemmässä vaiheessa tehty minigradu-tutkielma esitteli tutkimusalueeseen liittyvää teorian tietoutta tutkimussuunnitelmaa laajemmassa mittakaavassa matkahallinnon kirjallisuuskatsauksen muodossa.

Konstruktioiden tarkoituksena tässä tutkielmassa on muodostaa realistisen käsityksen lisäksi graafinen esitys - eli konstruktio - kohdeorganisaation matkahallintoprosesseista liikematkojen varaamisen osalta ennen ja jälkeen uuden AeTM itsevarausjärjestelmän käyttöönottoa. Tutkielmassa tarkasteltava tilanne sisältää matkanvarausprosessin, joka alkaa työntekijällä ilmenneestä matkustustarpeesta ja päättyen matkan suorittamiseen tai sen mahdolliseen peruuttamiseen. Prosessiin sisältyivät myös vaiheet, jossa matkan hyväksyntä suoritetaan sekä huomioidaan matkustuspolitiikan aiheuttamat rajoitukset. Graafisten prosessimallien avulla pyrittiin osoittamaan uuden järjestelmän muodostamat muutokset ja mahdolliset hyödyt liikematkojen hallintaan ja varaamiseen sekä helpottamaan käyttäjiä omaksumaan uusi varausmenetelmä osaksi sujuvaa työntekoa ja liikematkustusta.

Konstruktio koostuu tässä tutkielmassa kahdesta pääprosessimallista, jotka kuvaavat matkanvarausmenetelmiä ennen AeTM:n käyttöönottoa (kuvio 7) sekä AeTM:n käyttöönoton jälkeen (kuvio 8). Mallinnus toteutetaan luvussa 3.4 esiteltyllä uimaratamalleihin perustuvalla BPMN-kielellä, jonka positiivisiksi puoliksi mainittiin selkeän ulkoasun lisäksi toimijoiden ja niiden välisten toimintojen kuvaus. Prosessimallit muodostettiin luvussa kaksi esitellyn puolistrukturoidun teemahaastattelun perusteella saavutetuista tutkimustuloksista. Tulokset käsittelivät kohdeorganisaatio Gemalto Oy:ssä liikematkoja tekevien työntekijöiden tottumuksista ja toimintamalleista matkanvarausten suorittamisessa.

Mallit jakautuvat luvussa 3.2 esitetyn Sharpin ja McDermottin (2009) mallin mukaisesti kolmelle organisaation tasolle; 0-taso, 1-taso, sekä 2-taso. 0-tasolla tarkoitetaan prosessialueelle sijoittuvaa prosessimallia kuten pääprosessimallia, josta 1- ja 2-tason prosessit jakautuvat pienempiin ja tarkempiin osaprosesseihin. 1-tason prosessilla tarkoitetaan tämän konstruktion puitteissa esimerkiksi liikematkan suunnitteluprosessia (liite 5). 1-tason prosessit puolestaan jakautuvat omiin aliprosesseihinsa eli 2-tason prosesseihin. Näistä aliprosesseista esimerkkinä konstruktioissa ovat liikematkojen hakuprosessit (liite 6 ja liite 7). Pääprosessimallit on siis jaettu pienempiin ja tarkempisiin osuuksiin, joista on muodostettu variaatioita erilaisten matkanvarausmenetelmien perusteella. Käytännön syistä prosessimallit esitetään kokonaisuudessaan tämän tutkielman liitteissä.

DSRM-malli on iteratiivinen prosessi, kuten luvussa kaksi esiteltiin (kuvio 2). Prosessin viimeisistä vaiheista on siis mahdollista palata aiempiin vaiheisiin, mikäli tutkimus ja sen kulku sitä edellyttää. Tämän tutkielman konstruktioiden rakentumisen merkeissä prosessia iteroitiin *arviointi-vaiheesta suunnittelu & kehitys-vaiheeseen*. Iteroinnin tarkoituksena oli muuttaa konstruktion rakentumisperiaatteita kun todettiin, ettei tutkielman aikarajoitteiden puitteissa ehditä toista teemahaastattelukierrosta suorittaa. Iteroinnin tuloksena päätettiin uusi matkahallintoprosessi muodostaa AeTM:n testikäytön perusteella.

5.1 Prosessien mallintaminen

Prosessien mallinnus suoritettiin luvussa kaksi kuvattujen henkilöhaastatteluiden perusteella, joiden pohjalta itse prosessimallinnus tehtiin käyttämällä *Microsoft Visio*-ohjelmistoa BPMN-mallinnuskielen mukaisella notaatiolla (liite 1). Tässä alaluvussa muodostetaan prosessimallit vaiheittain ja esitetään mallinnuksen tueksi haastatteluissa ilmenneitä asioita suorina lainauksina. Haastateltaville henkilöille on henkilöllisyyden salaamiseksi annettu koodit, joiden avulla haastateltavien kommentteihin viitataan. TK1-5 runsaasti matkustaville (tehokäyttäjät) ja SK1-4 satunnaisesti matkustaville (satunnaiskäyttäjät). Lisätietoja haastateltavista on saatavilla luvussa 2.2 (taulukko 2).

Teemahaastatteluissa keskityttiin selvittämään ne käytännön toimintatavat, joiden avulla työntekijät varaavat liikematkansa. Haastatteluissa selvitetään myös henkilöiden mielipiteitä käyttämiinsä varausmenetelmiin, sekä niiden yhteydessä toimiviin viiteryhmiin ja toimijoihin.

5.1.1 Tilanne ennen AeTM:n käyttöönottoa

Tässä alaluvussa esitetään prosessimallien avulla niitä menetelmiä ja toimintatapoja, joita kohdeyrityksen työntekijät suorittivat liikematkojen varaamiseksi ennen AeTM-ohjelmiston käyttöönottoa.

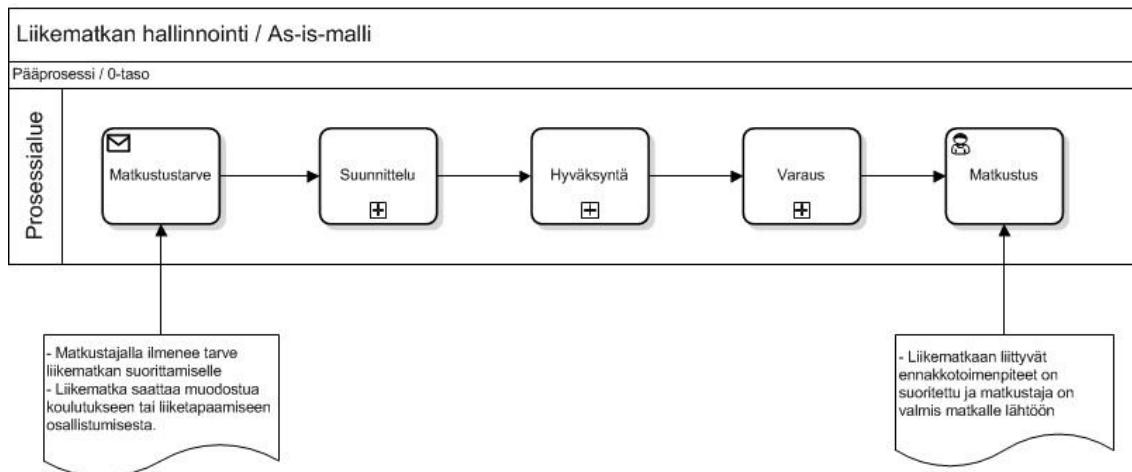
Liikematkojen varaamiselle kohdeorganisaatiossa oli aiemmin käytössä varsin kirjava ja monimuotoinen kokoelma erilaisia menetelmiä, joilla työntekijät suorittivat liikematkojen varaamisensa. Suurin ongelma yhtenäisen varausmenetelmän käytölle oli henkilöhaastatteluiden perusteella ohjeistuksen puute. Moni käyttäjä toimi matkojen varaamisessa kuten parhaaksi näki ja koki eikä juurikaan uhrannut ajatusta sille, mikä olisi organisaation kannalta tehokkain tai edullisin menetelmä. Poikkeuksena oli lähes kaikilla haastatelluilla henkilöillä ilmennyt halu varata mahdollisimman edullinen matka, josta ei organisaatiolle kertyisi liikaa kuluja. Esimerkkinä SK2:n kommentit varausmenetelmistä ja ohjeistuksen puutteesta:

”Et miten mä varaan mun matkan? Tai onks olemassa joku proseduuri, et miten varaat matkan? Et onks meidän intrassa mitään ohjeita esimerkiksi, että miten voi toimia?” (SK2)

”Nyt tää mun tapa on vaa se minkä mä oon oppinu silloin ku mä oon tullu, ja mulle on vaa sanottu et varaa tosta nettiosotteesta matkat ja näin pois päin. Et en mä oo koskaan ruvennu kyseenalaistamaan tai kyselemään että ois joku toinen tapa.” (SK2)

Ohjeistuksen puute voidaan nähdä ongelmana etenkin satunnaisesti matkailevilla, sillä heidän kohdallaan varausten tekemisen ollessa harvinaisempaa, ei tarvetta parhaan tai sujuvimman varausmenetelmän käyttämiselle välttämättä ilmene.

Matkanvarausprosessin prosessialueen malli (kuvio 7) on vaihtelevista menetelmistä huolimatta kaikilla käyttäjillä samankaltainen ja suurimmat eroavaisuudet ilmenevät myöhemmin 1.- ja 2.-tasojen prosesseissa. Prosessi alkaa matkustajalla ilmenneestä tarpeesta matkustaa, jonka jälkeen hän alkaa suunnitella matkaa ajankohdan ja mahdollisen reitin osilta. Samanaikaisesti matkan suunnittelun kanssa käyttäjä usein etsii myös mahdollisia matkustuskulkuneuvoja ja majoitusvaihtoehtoja. Löytyneiden matkavaihtoehtojen pohjalta käyttäjä laatii matkalleen arvion budjetista, jonka perusteella koostaa matkastaan raportin, joka lähetetään hyväksyttäväksi esimiehelle. Saatuaan esimieheltä hyväksynnän matkalleen, käyttäjä ostaa varsinaisen matkan vahvistamalla mahdollisesti aiemmin tehdyn, varauksen. Varauksen vahvistuksen tai oston jälkeen käyttäjälle toimitetaan matkatoimistosta matkaliput, jonka jälkeen hän on valmis matkustamaan.



KUVIO 7 Liikematkan varaaminen ennen AeTM:n käyttöönottoa

Prosessialueen kuvauksen lisäksi, matkojen varaukseen liittyvät liiketoimintaprosessit jakautuvat myös alemmille tasoille (Sharp & McDermott, 2009). Liikematkan varaamisen (kuvio 7 ja liite 4) osalta 1-tason prosessikuvaukset on tehty suunnittelu-, haku-, hyväksyntä- ja varausprosesseista. Prosessikuvaukset käydään seuraavaksi vaiheittain läpi, jolloin mahdolliset eroavaisuudet käyttäjien toiminnassa nousevat esiin. Käytännön syistä itse prosessimallit on, prosessialueen mallit mukaanluettuina, sijoitettu tämän tutkielman lopussa oleviin liitetietoihin (liitteet 4-9).

Matkustustarve

Matkustustarve-vaiheessa työntekijällä ilmenee tarve suorittaa liikematka, jolloin työntekijän on tarpeen matkustaa oman toimipisteen ulkopuolelle. Aiemmin tutkielmassa esitellyn Verhelän (2000a) tutkimuksen mukaan, tarve liikematkan tekemiselle saattaa ilmaantua esimiehen taholta koulutuksen, liiketapaamisen tai muun organisaation puolesta suoritettavan toimenpiteen johdosta. Tähän viittaa myös oheinen SK2:n esimerkki matkustustarpeesta:

”Ylipäätään tulee se tarve, et täytyy matkustaa ja yleensä se tulee sitte pomolta. Et nyt pitäis matkustaa. On joku tapahtuma minkä takia pitäis. Yleensä se on koulutus.”
(SK2)

Suunnittelu

Matkan suunnitteluvaiheessa esiintyi kolmea erilaista toimintatapaa, joissa saattoi ilmetä pieniä tapauskohtaisia variaatioita. Kyseiset toimintatavat on kuvattu suunnitteluprosessin aliprosesseina. Suosituin malli oli niin sanottu perinteinen matkatoimiston välityksellä tapahtuva matkan hakuprosessi (liite 6). Kyseisessä toimintamallissa matkustaja joko soittaa puhelimella matkatoimiston yhteyshenkilölle tai lähettää tälle sähköpostin, jossa matkustaja ilmoittaa haluamansa matkustusajan ja -kohteen, jonka perusteella matkatoimiston virkailija etsii järjestelmistään mahdollisen matkan. Matkailijan

matkatoimistoon toimittamaan matkustuspyyntöön liittyvät useimmiten kaikki matkan aikana tarvittavat varaukset, eli kulkuneuvojen lisäksi myös majoitus. Mikäli kohde on tuttu tai matkaan on runsaasti aikaa, saattaa matkustaja käyttää hotellin varaamiseen organisaation omaa hotellinvaraustyökalua, organisaation Intranetistä löytyvää HRS-järjestelmää, joka on Internetin hakupalveluiden kaltainen hotellivaraustjärjestelmä. Löydettyään halutun matkan, lähettää virkailija matkailijalle sähköpostin, jossa hän ehdottaa matkaa. Mikäli tarjottu matka sopii matkailijalle, hyväksyy hän sen vastaamalla virkailijan sähköpostiin. Muutoin matkustaja pyytää virkailijaa etsimään vaihtoehtoisen matkan.

Kyseinen varausmenetelmä on siis monivaiheinen matkustajan ja matkatoimiston välillä tapahtuvan tapahtuma, jossa pääasiallisena kommunikointivälineinä ovat sähköposti ja puhelinyhteys. Viestintävälineenä sähköpostia käyttävät kokivat sen kuitenkin poikkeuksetta liian hitaaksi kommunikaatiotvälineeksi matkojen ja majoitusten nopeiden hintamuutosten vuoksi, kuten oheiset SK4:n ja TK2:n kommentit osoittavat. Tätä tukee myös Gustafssonin (2012) tutkimus, jossa todettiin nykyisten toimittajien myyntijärjestelmien perustuvan dynaamiseen kysynnän ja tarjonnan mukaisesti muuttuvaan hinnoitteluun, jolloin matkan hinta saattaa nousta prosessin kestäessä.

”No onhan se siis hidasta. Ei sieltä [MT] tuu se maili.” (SK4)

”Mut siinä sähköpostiin vastaamisessa niillä [MT] kestää huomattavasti enemmän aikaa, ku se että sä selvität sen asian puhelimessa. Että sen takia sitä puhelinta tulee käytettyä.” (TK2)

Kysymykseen siitä, miksi matkailija käyttää hotellin varaamiseen matkatoimiston apua, eikä hoida varauksen tekoa itse organisaation hotellinvarausjärjestelmä HRS:n välityksellä, saatiin henkilöiltä TK3 ja SK3 seuraavat vastaukset:

”Toki se [hotellivarauksen tekeminen] ois varmaan mahdollista siellä HRS:ssä, mut sillon se tarkoittais et mun pitäis vaivautua kahteen eri järjestelmään. Siihen sähköpostijärjestelmään ja Internet-varausjärjestelmään.” (TK3)

”Sen takia, että mä tykkään jutella ihmisten kanssa ja mä tykkään, että se [MT:n virkailija] varaa sen mun puolesta. Ja kertoa, että tämmöstä mä haluisin. Eli tykkään puhelinpalveluista.” (SK3)

Oheisen kaltaiset tilanteet, joissa henkilö ei halua käyttää useita eri järjestelmiä ja menetelmiä varauksen tekemiseen tai ylipäätään haluaa toimia järjestelmän sijaan aidon ihmisen kanssa, ovat esimerkkejä tilanteista, joihin myös Into-Koivisto (2009) artikkelissaan viittasi. Hän puhui 2000-luvun alkuun asti käytössä olleesta toimintamallista, jossa matkustaja teki matkan varaamisen suhteen yhteistyötä matkatoimistovirkailijan tai sihteerinsä kanssa. Oheiset tilanteet voidaan nähdä myös todisteena Gustafssonin (2012) esittämästä

teoriasta, jossa Internetin varauspalvelut muuttavat liikematkustuksen toimintaperiaatteita.

Toisaalta, kuten Ellenby (2004) tutkimuksessaan esitti, matkan varaus suoraan Internetin kautta saattaa olla varauspalveluiden käyttöön tottuneelle huomattavasti luonnollisempi tapa hoitaa varaus, kuin matkatoimiston kanssa asioiminen. Tämä ilmenee seuraavaksi käsiteltävän itsenäisemmän matkanvarausprosessin myötä myös näistä TK1:n ja TK4:n kommentteista, jotka koskevat matkatoimiston palveluista saavutettavaa hyötyä varaukselle:

”Siin on se turha iterointivaihe, pallotella meilejä edestakasin [MT:n kanssa]. Että asiat pitkittyy ja mutkistuu. Mä oon vaa jättäny sieltä kaikki välivaiheet pois.” (TK1)

”En niinku sitä välitöntä, siis suoraan sanottuna välitöntä hyötyä ole nähnyt tästä matkatoimistosta. Että siis periaatteessahan mä voisin ihan hyvin hoitaa ne varaukset itsekin. Varaamalla netistä lennot ja netistä hotellin.” (TK4)

Toinen matkojen suunnitteluun ja etsintään käytetty toimintatapa on siis edellistä matkatoimiston kanssa hoidettua mallia hieman itsenäisempi (liite 7). Matkustaja suunnittelee ensin matkansa etsimällä Internetin hakukoneella kulkuneuvoja haluamalleen ajalle. Samalla hänelle muodostuu ennakkokäsitys tarjolla olevista vaihtoehdoista ja niiden hinnoista. Seuraavaksi matkailija lähettää löytämiensä kulkuneuvojen tiedot matkatoimiston virkailijalle, joka varaa kyseiset matkat ja lähettää varausvahvistuksen matkailijalle. Hotellivarauksen matkailija tekee myös Internetin välityksellä. Tähän hän käyttää organisaation HRS-järjestelmää, jolla hotelleja voi varata organisaation sopimushinnoilla. Toisessa vaihtoehdossa matkailija etsii ja varaa hotellin Internetin hakupalvelusta, mikäli hinta on edullisempi, kuin HRS:n tarjoama sopimushinta.

Kolmas matkojen suunnitteluun ja etsintään käytetty tapa oli harvinaisin. Assistentin apuun luotettiin varausten tekemisessä etenkin silloin, kun matkalle lähtijöitä oli useampia, tai matkareitti oli monivaiheinen ja vaatii järjestelijältä erityistä perehtymistä ja ammattitaitoa. Tästä esimerkkinä SK2:n oheinen kommentti useamman henkilön samanaikaisesta matkustamisesta.

”Isompi porukka ni sitte me ollaan varattu sillä tavalla, että me ollaa pyydetty meidän assaria varaamaan isommalle porukalle. Kun että sen sijaan, että kaikki viis ihmistä esimerkiks lähettää sähköpostia sinne matkatoimistoon. Saman pyynnön.” (SK2)

Hyväksyntä

Hyväksyntä-vaiheessa (liite 8) matkailija toimittaa esimiehelleen selvityksen matkan tarpeellisuudesta sekä koostamansa kustannusarvion aikatauluineen. Hyväksyntäprosessissa ei käyttäjäkohtaisia variaatioita ilmaantunut, vaan kaikki haastatellut henkilöt suorittivat matkan hyväksytyksen sähköpostin välityksellä, jolloin hyväksynnästä tallentuu tosite myöhempää matkalaskutusta silmälläpitäen. Tästä esimerkkinä oheinen HU3:n kommentti matkan hyväksynnän hakemisesta esimieheltä. TK3:n maininta hyväksynnän

hakemiseen matkan jälkeen viittaa tilanteisiin, joissa matkalle on pitänyt lähteä lyhyellä varoitusajalla, eikä aikaa sähköpostien lähettelyyn ole jäänyt.

”Tyypillisesti ennen matkaa, mutta joskus myös sen jälkeen. Sähköposti.” (TK3)

Vastaanotettuaan alaiseltaan esityksen liikematkasta, esimies joko hyväksyy tai hylkää matkan vastaamalla alaisen sähköpostiin, kuten alla olevasta TK1:n esimerkkitalanteesta käy ilmi. Mikäli esimies on hylännyt matkan, tulee alaisen tehdä siihen tarvittavat muutokset. Haastatteluiden mukaan matkan hylkäykseen johtaneet syyt liittyivät useimmiten matkustuspolitiikan vastaisesti valittuihin matkoihin, kuten SK2:n kommentti liian kalliista hotellista osoittaa;

”Siis hyväksyntä tehdään etukäteen. Se on Ranskasta projektipäälliköltä tai mun esimieheltäni meili. Ja kun sieltä tulee approved [hyväksyty]-vastaus, ni se on hyväksyntä ja sitte mä lähen. Koska oon tehny muutamia varauksia, jotka ei menny läpi, ja sitte tuli ongelmia.” (TK1)

”Hotelleista mä oon saanu yhen kerran esimieheltä palautetta, että kato vähän halvemmat.” (SK2)

Matkustuspolitiikalla ja sen noudattamisella on kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen useiden tutkimusten (Gustafsson, 2012; Douglas & Lubbe, 2009; Ellenby, 2004; Verhelä, 2000a) mukaan suuri merkitys organisaation toimivalle ja kustannustehokkaalle matkahallinnolle. Matkustuspolitiikan noudattamiselle ilmeni haastatteluissa monia erilaisia tulkintoja. Yleisin tapa politiikan noudattamiselle oli - etenkin satunnaismatkustajien keskuudessa - mahdollisimman edullisten lentojen käyttäminen tai sopimushotellin valitseminen, kuten näistä SK1: ja SK3:n kommentteista voidaan nähdä:

”Lennoista nyt sitte se mikä sopi aikatauluun ja on niinku se edullisin vaihtoehto, ni sillä mentii.” (SK1)

”Katon yleensä siis jos löytyy joku Gemalto-hotelli mitä vois käyttää.” (SK3)

Runsaasti matkustavilla tulkinnat matkustuspolitiikasta olivat puolestaan hieman löyhempiä ja värikkäämpiä, kuten tästä TK2:n vastauksesta matkustuspolitiikan vaikutuksesta hänen varauksiinsa käy ilmi:

”Ai miten vaikuttaa [matkustuspolitiikka]? No ei mitenkään. Tai ehkä siten, että tulee economy-luokassa varattua lippuja, koska se ei salli muita vaihtoehtoja.” (TK2)

Lentojen edullisen hinnan ei myöskään aina voida todeta olevan kokonaiskustannuksiltaan halvin mahdollinen vaihtoehto organisaatiolle. Tästä esimerkkinä oheinen TK3:n tulkinta edullisimmasta lennosta.

”No jos mä valitsen aina halvimmän vaihtoehdon lennoista, ni todennäköisesti mä en säästä firmalle juuri mitään. Todennäköisesti mä aiheutan enemmän [kustannuksia],

kun toimien toisella tavalla. Kun niissä halvemmissa lennoissa ei oo juuri mitään palautusehtoja. Tai palautusehdot on että ostat uudet liput ja saat tästä sitte - et mitää takasin!" (TK3)

TK3:n kommentti viittaa lentoyhtiöiden hinnoittelumalleihin, joissa halvimman mahdollisen vaihtoehdon muutos- ja peruutusosoikeudet on usein karsittu minimiin. Tällöin saattaa usein olla järkevää maksaa matkasta hieman korkeampi summa, jolloin mahdolliset matkan venymiset tai paluuajankohdan siirtäminen eivät automaattisesti tarkoita aiemman lennon peruuttamista ja uuden, mahdollisesti kalliimman matkan ostamista.

Varaus

Matkan varsinaisessa varaus-vaiheessa (liite 9) matkailija lähettää sähköpostilla matkatoimistoon tiedot aiemmin saamistaan matkaan liittyvistä varauksista, jotka nyt tulisi vahvistaa. Tästä ohessa esimerkkinä TK1:n käyttämä menetelmä, jossa hän välittää matkatoimistoon löytämiensä kohteiden tiedot, jotka tulisi varata. Mahdollista on myös soittaa puhelimella matkatoimistoon, minkä useat haastatelluista kokivat miellyttävimmäksi ja nopeimmaksi vaihtoehdoksi saada matkaan liittyvät asiat hoidettua. Saatuaan tiedot varattavista kohteista, vahvistaa matkatoimiston virkailija varaukset ja kirjoittaa matkaliput matkaa varten.

"Niin siis teen sen [matkojen ja majoituksen] valinnan netissä ja sit lähetän sen matkatoimistoon, joka tekee sen varauksen ja tiketöinnin." (TK1)

Tämän jälkeen matkatoimistosta toimitetaan matkailijalle tiedot varatusta matkasta matkalippuineen, jotka matkailijan odotetaan vielä tarkistavan. Mikäli matkan varauksessa ilmenee virheitä, palauttaa matkailija matkan takaisin matkatoimistoon korjausehdotuksineen. Muussa tapauksessa matkan varaus on suoritettu loppuun ja matkailija voi siirtyä matkustus-vaiheeseen. Mahdollisten korjaustoimenpiteiden jälkeen matkatoimistosta lähetetään matkailijalle matkaliput uudelleen. Mikäli matka on oikeanlainen, voidaan siirtyä matkustus-vaiheeseen.

Matkustus

Matkustus-vaiheessa matkailija on tehnyt kaikki liikematkkaan liittyvät ennakkotoimenpiteet ja hänellä on kaikki matkan suorittamiseen tarvittavat dokumentit hallussaan, kuten matkaliput.

5.1.2 Tilanne AeTM:n käyttöönoton jälkeen

Tässä alaluvussa esitetään prosessimallien tuella niitä menetelmiä ja toimintatapoja, joiden avulla liikematkojen hallinnointi tehdään kohdeorganisaatiossa AeTM:n käyttöönoton jälkeen. AeTM:n käyttöönoton huomattavasta viivästyisestä johtuen tämän vaiheen prosessimallit on toteutettu järjestelmän testikäytön perusteella, eikä varsinaisten reaaliaikaisten

matkavarausten perusteella. Matkustajien kommentit ovat haastatteluissa esiin tulleita ennakkomielipiteitä AeTM:n käytöstä.

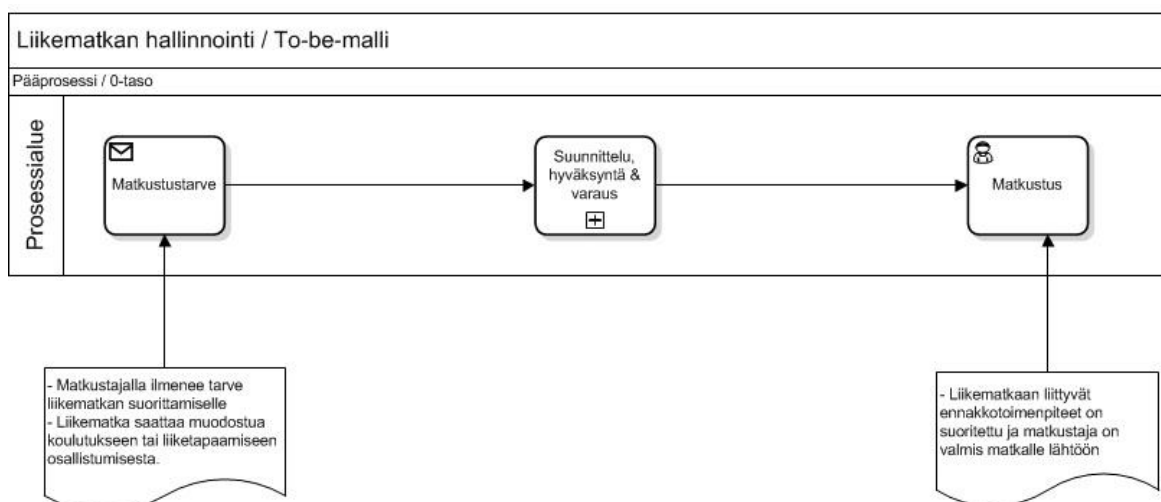
Kuten prosessialueen mallista (kuvio 8 ja liite 10) voidaan nähdä, on liikematkan hallinnoinnin pääprosessi AeTM:n myötä yksinkertaistunut huomattavasti aiempaan verrattuna (kuvio 7). Asia voidaan todeta myös tarkastelemalla pääprosessiin liittyvien 1- ja 2-tason prosessien määrää, joka on tässä vaiheessa vähentynyt huomattavasti. Aiempien kolmen 1-tason, sekä kahden 2-tason aliprosessin sijaan uudessa varausmenetelmässä on kyseiset aliprosessit tiivistetty yhteen. Matkojen ja hotellien itsevarauksen myötä on matkatoimiston kanssa käytävä kommunikointi vähentynyt huomattavasti, eikä esimiehelle toimitettavaa matkan hyväksytyraporttia enää tarvitse erikseen sähköpostitse lähettää.

Liikematkustajien mielipiteet itsevaraamisen hyödyistä ja haitoista jakautuivat tasaisesti sen kannattajiin ja vastustajiin eikä jakautumisesta juuri voida tehdä yleistyksiä vastaajien taustoihin liittyen. Tämä voidaan huomata esimerkiksi oheisista TK2:n ja TK1:n mielipiteistä, jotka liittyvät itsevaraamisen ongelmiin ja mahdollisuuksiin.

”Mun mielestä se [itsevaraaminen] on huonompi vaihtoehto. Mut sitte jos sä oot toimistolla ja istut koneella, ni sehä on helpoo. Mut jos sä oot Mongoliassa missä ei oo mitään yhteyksii, niin sit se on vähä vaikeempi. Sieltä se on sitte helpompi löytää puhelin ja soittaa matkatoimistoon. Ja muutenki jos on reissussa ni eihä siellä tuu ees pidetty konetta mukana, saatika kytketty sit verkkoon.” (TK2)

”Ehkä tällanen itsepalvelujärjestelmä tukee myöskin sitä, että ihmiset lähtis suunnittelemaan helpommin, voi tehdä itse valintoja. Ni tehdä se sit hyvissä ajoin.” (TK1)

TK1:n kommentti suunnittelun helpottumisesta ja matkojen varauksen tekemisestä hyvissä ajoin ennen matkan suorittamista viittaa mahdollisiin kustannussäästöihin, joita matkojen dynaaminen hinnoittelu ja vähentyneet peruutus- ja muutuskustannukset aiheuttavat.



KUVIO 8 Liikematkan varaaminen AeTM:n käyttöönoton jälkeen

Seuraavaksi käydään prosessin vaiheista tarkemmin läpi pääprosessin ainoa 1-tason prosessi (liite 11). Jo aiemmin luvussa 5.1.1 esiteltyjä matkustustarve- ja matkustus-vaiheita ei käydä uudelleen läpi, sillä ne eivät uuden prosessin myötä ole muuttuneet.

Suunnittelu-, hyväksyntä- ja varausprosessi

AeTM:n sisäänrakennettujen ominaisuuksien ansiosta on liikematkan suunnittelu, varaus ja hyväksyntä aiempaa nopeampaa, selkeämpää ja suoraviivaisempaa, mikäli käyttäjällä on aiempaa kokemusta vastaavien matkanvarausjärjestelmien tai Internetin matkanvarauspalveluiden käytöstä.

Kuten prosessimallista (liite 11) voidaan nähdä, prosessi alkaa työntekijän kirjautumisella järjestelmään, joka tapahtuu organisaation Intranetistä löytyvän linkin kautta, joka puolestaan ohjaa käyttäjän AeTM:n Internet-sivustolle. Syötettyään käyttäjätunnuksensa, työntekijä syöttää järjestelmään haluamansa matkustusajankohdat, joiden pohjalta järjestelmä ensin tarjoaa lentovaihtoehtoja. Valittuaan sopivat lennot, työntekijä vahvistaa ne ja siirtyy valitsemaan hotellia, jotka järjestelmä automaattisesti tarjoaa aiemmin valitun matkustusajankohdan perusteella. Löydettyään ja valittuaan sopivan hotellin, työntekijällä on vielä mahdollisuus lisätä muita elementtejä varaukseensa, kuten esimerkiksi vuokra-auton.

Varauksen valmistuttua, työntekijälle esitetään matkasta yhteenveto, jolloin matkaan on vielä mahdollista tehdä muutoksia. Yhteenvedossa ilmoitetaan myös viimeinen lipunkirjoitusaika, johon mennessä matka tulee olla esimiehen hyväksymä, jotta matka voidaan vielä myydä valituilla hinnoilla. Kyseinen aika johtuu jo aiemmin tässä tutkielmassa mainitusta toimittajien hyödyntämästä dynaamiseen hinnoitteluun perustuvasta mallista, jossa matkojen hinnat muuttuvat matkustusajankohdan lähestyessä.

Seuraavaksi työntekijä painaa järjestelmästä painiketta, joka lähettää yhteenvedon esimiehelle hyväksyttäväksi. Tällöin esimiehen sähköpostiin tulee viesti, jossa on kyseinen yhteenveto kaikkine aikataulu- ja hintatietoineen. Viestin lopussa on linkki, jota painamalla esimies siirtyy AeTM:n järjestelmään, jonka avulla hänen on mahdollista hallinnoida matkaa. Esimiehellä on tällöin mahdollisuus hyväksyä, peruuttaa tai pyytää työntekijään tekemään muutoksia matkaansa. Mikäli esimies ei kuitenkaan ehdi hyväksyä matkaa ennen lipunkirjoituksen takarajaa, peruuntuu koko matkan varaus järjestelmästä. Tällöin työntekijän on aloitettava matkan varaaminen uudelleen. Mikäli esimies puolestaan hyväksyy matkan ajallaan, välittyvät matkan tiedot edelleen matkatoimistoon, jossa varsinainen lipunkirjoitus tapahtuu ja matkaliput välitetään työntekijälle.

AeTM:ssä on siis useita matkan varaamista helpottavia ominaisuuksia, mutta myös sellaisia tekijöitä, jotka saattavat hankaloittaa varauksen tekemistä. Esimerkiksi lentoa tai hotellia valittaessa järjestelmä ilmoittaa symboleilla, mikäli kyseessä oleva kohde on organisaation matkustuspolitiikan mukainen ja siten suosittelee valitsemaan tämän. Kustannusten seuraamisessa ja varausten läpinäkyvyydessä auttaa myös varauksen yhteenveto, jossa varatun matkan

kokonaishinnan lisäksi esitetään myös halvin mahdollinen varattavissa oleva vaihtoehto.

Varauksen hyväksymisominaisuus saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia matkojen varauksen sujuvuudelle. Mikäli esimiehen ei jostain syystä ole mahdollista hyväksyä matkaa, muodostuu työntekijälle pakollinen tarve hoitaa matkan järjestely vaihtoehtoisia kanavia käyttäen, kuten matkatoimistoon soittamalla. Esimiehen estyminen saattaa johtua erilaisista tekijöistä, mutta mahdollista on esimerkiksi tilanne, jossa esimiehellä ei ole lipunkirjoituksen tarjoamassa aikaikkunassa pääsyä Internet-yhteyteen. Tähän ongelmatilanteeseen viittaa kommentissaan myös TK1, jonka mukaan esimerkiksi tilanteessa, jossa matkaan tulisi päästä nopeasti, ei työntekijällä ole varaa jäädä miettimään sitä, onko esimies mahdollisesti Internet-yhteyden ääressä.

”Pelkään hiukan sitä hyväksymisprosessia, joka on menossa esimiehille. Joissain tilanteissa se on riski.” (TK1)

Ennakoitavissa olevien poissaolotilanteiden varalle AeTM:ssä on luonnollisesti mahdollisuus määritellä sijaishyväksyjä, mikäli varsinainen matkan hyväksyjä on estynyt. Esimerkiksi lomalle lähtiessään, esimies voi määritellä itselleen sijaisen, joka hyväksyy esimiehelle tulleet matkat loman aikana.

Myös kiireellistä toimintaa ja matkojen uudelleenjärjestelyä vaativissa tilanteissa saattaa tutkimuksen mukaan olla hyödyllisempää olla entiseen malliin yhteydessä matkatoimistoon, etenkin jos AeTM:n käyttö ei vielä ole täysin sujuvaa ja ongelmatonta. Tämä käy ilmi TK3:n esittämästä tilanteesta, jossa lentokentälle saavuttaessa huomataan, että lento on peruttu ja samalla tulevat jatkolennot on järjesteltävä uudelleen.

”Mutta jos mä taas aattelen, et siinä vaiheessa [lennon peruuntuessa] olisin kirjautunut Amadeus-järjestelmään, ehkä puuttellisella laajakaistalla... Voi olla, että mä olisin edelleen siellä lentokentällä miettimässä.” (TK3)

TK3 viittaa tilanteeseen, jossa äkilliseen matkaan liittyvään muutokseen on reagoitava nopeasti, eikä hänen mukaansa AeTM:n välityksellä tehtävä varauksen hallinnointi ole tarpeeksi luotettavaa. Tällaisessa tilanteessa suora kontakti matkatoimistoon saattaa olla oikea ratkaisu, sillä AeTM ei salli muutoksia varaukseen, mikäli matkan alkuun on alle neljä tuntia aikaa.

5.2 Tiedon analysointi

Suunnittelutieteelliseen tutkimusprosessiin kuuluva arviointivaihe suoritetaan tässä alaluvussa. Luvussa kaksi esiteltujen DSRM-prosessin vaihekuvausten mukaan prosessin viidennessä vaiheessa havainnoidaan ja mitataan kuinka artefakti tukee ongelmaan kehitettyä ratkaisua. Tämä vaihe suoritetaan

vertaamalla tutkimustuloksia tutkielmalle asetettuihin tutkimusongelmiin. Tulosten analysoinnissa käytetään aiemmassa alaluvussa esiteltyjen prosessimallin lisäksi Sharpin ja McDermottin (2009) luvussa 3.3 esiteltyä liiketoiminnan analysointiin tarkoitettua viitekehystä. Kuten luvussa 3.3 mainittiin, tämän tutkielman aiheet liikkuvat prosessimallinnuksen osalta kehyksen ylimmillä tasoilla. Tästä syystä tulosten analysointiin käytettävä oheinen taulukko (taulukko 4) on muodostettu kyseisten tasojen - *liiketoiminnalliset tavoitteet, liiketoimintaprosessi, presentaatiopalvelut* - ympärille.

Tutkimusongelmat määriteltiin johdanto-luvussa. Tutkielman tavoitteena oli siis selvittää, ovatko organisaation matkahallinnon prosessit muuttuneet itsevarausjärjestelmän käyttöönoton myötä ja jos ovat, niin miten ne ovat muuttuneet. Toinen tavoite tutkielmalla oli selvittää miten itsevarausjärjestelmä on vaikuttanut liikematkojen hallinnointiin ja miten se esimerkiksi on vaikuttanut matkustuspolitiikan noudattamiseen matkavarausten yhteydessä.

Konstruktiot mallinnettiin haastatteluaineiston pohjalta. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka kysymysten avulla pyrittiin selvittämään sitä, miten varausprosessi etenee vaiheittain. Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastattelutallenteet puhtaaksi, joiden perusteella voitiin haastateltujen kommentteista poimia prosessien mallinnuksen kannalta olennaisimmat vaiheet. Kommentteista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä vastaajien väliltä, jolloin pystyttiin havaitsemaan prosessin ongelmakohtien lisäksi myös toimivia ja hyväksi havaittuja käytäntöjä. Haastatteluista löydettiin hyvin selkeästi erilaiset varausmenetelmät, joita kohdeorganisaatiossa oli käytössä. Ristiriitaisia vastauksia esiintyi vastaajien kesken vähän ja ne liittyivät usein toisistaan huomattavasti poikkeaviin mielipiteisiin. Nämä mielipiteet liittyivät esimerkiksi ennakoasenteisiin itsevarauksista kohtaan tai eroavaisuuksiin kommunikointitavoissa, joita vastaajat suosivat varauksista tehdessään. Ristiriitaisuudet onnistuttiin ratkaisemaan lähes poikkeuksetta liittämällä ne tiettyyn varausmenetelmään, eikä niistä aiheutunut tutkimuksen kannalta ylitsepääsemättömiä ongelmia.

AeTM:n käyttöönoton voidaan konstruktioiden perusteella todeta muuttaneen kohdeorganisaation matkahallinnon prosesseja matkojen suunnittelun, hyväksynnän sekä varauksen osalta. Liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi prosessit ovat muuttuneet myös liiketoimintaprosessien ja presentaatiopalveluiden osalta, kuten tulosten analysoinnin viitekehyksestä voidaan todeta (taulukko 4). Itsevarausjärjestelmän myötä matkan hallinnointi on entistä itsenäisempää, suoraviivaisempaa ja selkeämpää. Tämä luonnollisesti tarkoittaa myös matkustajalle lisääntyneitä vastuuta matkansa järjestelyistä, kun ensisijaisena vaihtoehtona ei ole enää yhteyden ottaminen matkatoimiston virkailijaan.

Matkojen suunnittelun ja varauksen osalta AeTM:n voidaan katsoa parantaneen matkahallintoprosessia vähentyneen puhelin- ja sähköpostiliikenteen ansiosta. Myös matkustajien kokemat viiveet matkatoimistolle lähetettyjen sähköpostien vastaamisessa ovat AeTM:n myötä

hävinnheet. Matkustaja saa välittömästi nähtävilleen tiedot kaikista hakuehtoihinsa sopivista lennoista ja hotelleista. Hyväksymis-prosessin ongelmat hyväksynnän suorittamisen ja lipun kirjoittamiselle säädetyn takarajan suhteen voidaan puolestaan nähdä hankaloittaneen matkan hyväksymistoimenpiteitä aiempaan verrattuna. Toisaalta, mikäli esimies on saavutettavissa ja pystyy ongelmitta matkan hyväksymään tai hylkäämään, on AeTM:n hyväksymisprosessi edeltäjäänsä huomattavasti toimivampi ja selkeämpi.

TAULUKKO 4 Tulosten analysointi

	VIITEKEHYS	ENNEN AeTM	AeTM:n JÄLKEEN
LIIKETOIMINTA	Liiketoiminnalliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - Paikalliset eroavaisuudet matkanvarausprosesseissa - Matkustuspolitiikan noudattaminen työntekijän toimesta - Ensisijainen matkanjärjestäjä MT 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäiset matkanvarausprosessit konsernissa - MT:n palvelumaksujen vähentäminen - Matkavarausten läpinäkyvyys - Matkustuspolitiikan seurattavuuden parantaminen
	Liiketoimintaprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - Useita varausmenetelmiä - Sähköpostipainotteinen viestintä - Hidas vasteaika - Erillinen hyväksyntäprosessi 	<ul style="list-style-type: none"> - Itsepalvelu varausmenetelmänä - Nopea vasteaika - Sisäänrakennettu hyväksyntä-prosessi - Ongelmat hyväksynnässä ja lipun kirjoituksessa
JÄRJESTELMÄT	Presentaatiopalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Sähköposti - Puhelinpalvelu - HRS-järjestelmä - Internetin varauspalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> - AeTM:n web-käyttöliittymä - Puhelinpalvelu erityistapauksissa

Matkustuspolitiikan noudattaminen ja seuraaminen olivat kohdeorganisaatiossa ennen AeTM:n käyttö enimmäkseen matkustajan itsensä harteilla, eikä esimerkiksi esimiehelle toimitetussa matkan hyväksytyksessä ollut mainintaa siitä, onko matka organisaation matkustuspolitiikan mukainen vai ei. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että etenkin runsaasti matkustavilla matkustuspolitiikan noudattaminen on epäsäännöllisempää kuin satunnaisesti matkustavilla. Satunnaisesti matkustavat pyrkivät lähes poikkeuksetta varaamaan edullisimmat vaihtoehdot, kun taas runsaasti matkustavat suosivat lentolipuissaan edullisimman hinnan sijaan monipuolisempia muutos- ja peruutusoikeuksia. AeTM:n myötä matkustuspolitiikan seuraaminen ja noudattaminen helpottuu hieman, kun matkaa varatessa käyttäjälle esitetään selkeästi ne matkat, joita tulisi suosia. Myös esimiehen nähtäville tuodut matkan hintatiedot ja -vaihtoehdot helpottanevat matkustuspolitiikan seurannan lisäksi myös matkustuskulujen budjetointia.

Uuden matkahallintoprosessin aiheuttamia kustannusvaikutuksia ei tämän tutkielman aikarajoitteissa pystytä kattavasti tutkimaan, eikä kustannusten seuraamista tästä syystä mainittu tutkimusongelmassa. On

kuitenkin syytä ottaa tarkasteluun välittömät kiinteät kustannukset, joihin AeTM:llä on vaikutusta. Selkein ja välittömin kustannussäästö AeTM:n käytöstä syntyy, kun matkatoimiston palvelumaksu pienenee itsevarauksen myötä noin kolmasosaan aiemmasta. Aiemmin jokainen yhteydenotto matkatoimistoon aiheutti palvelumaksun, kun taas AeTM:n kautta tehdystä varauksesta tuo kolmasosaan pienentynyt palvelumaksu aiheutuu ainoastaan lipunkirjoituksesta, joka edelleen on matkatoimiston vastuulla.

5.3 Luotettavuus ja validointi

Konstruktiiivisessa tutkimukseen kuuluu tuotetun ratkaisun toimivuuden arvioinnin ja testaamisen lisäksi olennaisena osana tutkimuksen yhteneväisyyden varmistaminen. Tässä tutkielmassa yhteneväisyys muodostettiin esittelemällä tutkimusmenetelmä-luvussa suunnittelutieteellinen tutkimusmenetelmä sekä tiedonkeruumenetelmät, joilla tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin. Tutkimusprosessin mukaisella vaiheittaisella etenemisellä, kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetun teoriapohjan myötä sekä puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla, onnistuttiin muodostamaan pohja tutkimuksen konstruktioiden rakentamiselle. Konstruktioiden mallinnuksen periaatteet ja perusta luotiin tutkielman prosesseja ja matkahallintoa käsittelevissä luvuissa, joissa esitellyt teoriat ja viitekehykset toimivat pohjana tutkimukselle. Prosessien ja niiden kehittämisen osalta konstruktioiden muodostamisessa keskityttiin liikematkojen itsevaraamisen muokkaamaan matkanvarausprosessiin, kun taas matkahallinnon osalta konstruktioiden muodostamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota varauksen sujuvuuden ja hallinnoinnin lisääntymisen lisäksi myös matkustuspolitiikan noudattamisen muutoksiin sekä kustannusten seurantaan.

Konstruktioiden tuottamisen tavoitteena oli selvittää millaisia muutoksia kohdeorganisaation matkahallinnon prosesseihin tuli uuden itsevarausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Tähän tavoitteeseen konstruktioit tuottivat mielestäni yleistettävissä olevan vastauksen, joka pohjautui liikematkustajien varauskäytänteisiin tehtyyn empiiriseen teemahaastatteluun. Organisaatiot, joiden suunnitelmissa on siirtyä itsevaraukseen perustuvan matkahallintoon, voivat saada tutkimustuloksista tukea päätöksenteolle. Luotettavuuden voidaan kuitenkin sanoa kärsineen hieman tutkimuksen kohteena olleen AeTM:n käyttöönoton viivästymisestä, jonka vuoksi suunniteltuja käyttäjäkokemuksia varausten tekemisen sujuvuudesta ei ehditty keräämään ja prosessimallinnus jouduttiin tekemään järjestelmän testikäytön perusteella. Tästä syystä jouduttiin tutkielman tavoitteita tarkistamaan eli tutkimusprosessin mukaisesti palattiin *arviointi*-vaiheesta takaisin aiempaan *tavoitteen määrittely*-vaiheeseen, jossa tarvittavat tarkennukset tutkielman tavoitteisiin tehtiin. Konstruktion tärkeimmän ominaisuuden eli toimivuuden arvioinnissa voidaan kuitenkin todeta konstruktioiden tuottamisen onnistuneen, sillä molemmat tuotetut pääprosessimallit (as-is & to-be) vastaavat

rakenteeltaan reaali maailman toimintoja, joita kohdeorganisaation matkojen varauksissa hyödynnetään. Konstruktioiden voidaan siis toimivuutensa perusteella todeta olevan tieteellisesti valideja.

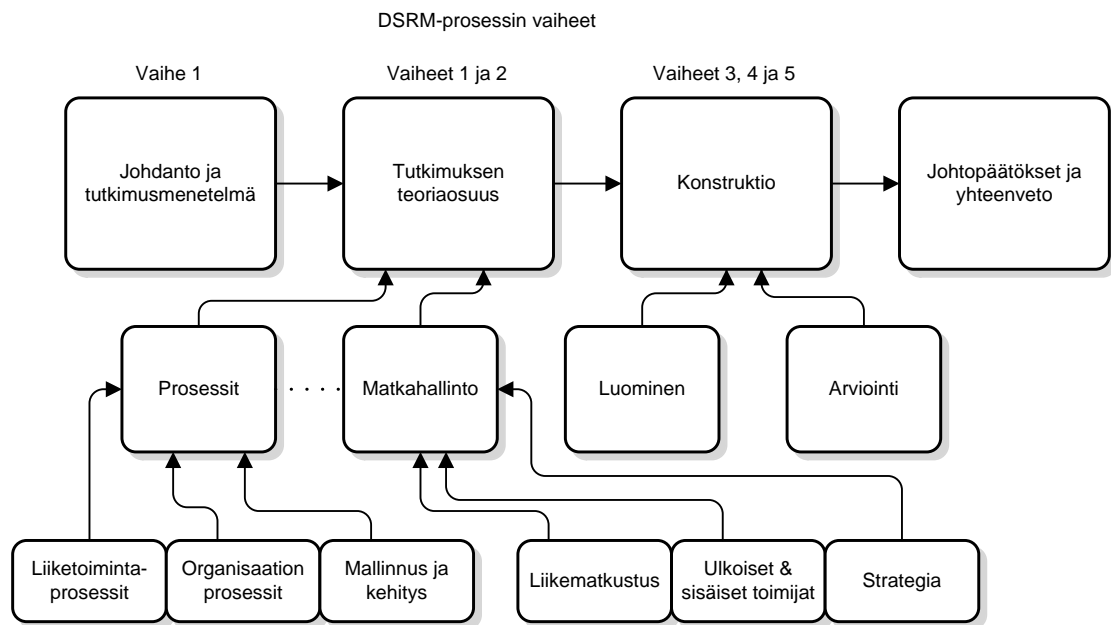
Kohderyhmän eli liikematkustajien kannalta konstruktion voidaan todeta olevan pätevä, sillä se kuvaa realistisesti aiemmin käytössä olleiden matkanvarauskäytänteiden ominaisuudet vahvuuksineen ja heikkouksineen. Konstruktio esittää myös uuden matkanvarausprosessin vahvuudet ja heikkoudet, mutta niiden käytännön toimivuuden ja sujuvuuden arviointia ei voida tämän tutkielman aikarajoitteiden puitteissa tutkia.

5.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tuotettiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimusosuuden pohjalta tutkielman varsinaiset artefaktit eli konstruktiot. Konstruktiot rakennettiin ja tutkimus suoritettiin suunnittelutieteellistä tutkimusprosessia ja DSRM-mallia (kuvio 2) mukaillen, joka mahdollisti selkeän ja jäsenneilyn menetelmän konstruktion tuottamiseen ja arviointiin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun pohjalta saatujen tutkimustulosten avulla muodostettiin prosessimallit kohdeorganisaation matkavarauksesta. Mallinnuksen ja analysoinnin tueksi esitettiin suorina sitaatteina haastatelluiden henkilöiden kommentteja.

Kuviossa 9 kuvataan tutkimusprosessin etenemistä vaiheittain. Kuvio pohjautuu suunnittelutieteelliseen tutkimusprosessiin ja se on mukaelma Jari Alamaan pro gradu-tutkielmassaan (2012) esittämästä mallista. Kuviossa on esitetty tutkimusprosessin rakenne, joka on yhdistetty suunnittelutieteelliseen DSRM-tutkimusprosessiin (kuvio 2). Kuvion tarkoituksena on selkeyttää sitä, miten tutkimuksen eri vaiheissa saavutettu tieto yhdistyy toisiinsa tutkimuksen edetessä. Kuvion perusteella voidaan todeta tutkimuksen edenneen suunnittelutieteelliselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla, johon perustuen tutkielman todettiin olevan tieteellisesti yhtenäinen.

Konstruktion arvioinnin tarkoituksena oli todeta sen toimivuus ja pätevyys tutkielman tutkimusongelman suhteen. Arvioinnin tuloksena todettiin konstruktion olevan toimiva ja vastaavan sille asetettuihin tutkimusongelmiin. Uusi itsevaraamiseen perustuva matkahallintoprosessi nopeuttaa ja tekee varauksesta sujuvampaa mikäli käyttäjä hallitsee sen käytön, eikä järjestelmän toiminnassa ole ongelmia. Ongelmakohdat prosessissa liittyvät hyväksyntä-vaiheeseen, jossa esimiehen toiminnalla on kriittinen vaikutus prosessin ja varauksen onnistumiseen. Ongelmia saattaa myös ilmaantua sellaisilla käyttäjillä, jotka aiemmin hoitivat puhelimen välityksellä matkojensa varaukset. Tällaiselle henkilölle saattaa tuottaa hankaluuksia tietoteknisen varausjärjestelmän käyttö, joka saattaa johtua joko tietotekniikan käyttötaidon puutteista tai mahdollisesta asenneongelmasta tietotekniikan käyttöä kohtaan.



KUVIO 9 Tutkimusprosessin eteneminen

Seuraavassa luvussa tehdään tutkielmasta yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista sekä määritellään jatkotutkimusaiheet ja tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuudet.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Liikematkustus on edelleen vuonna 2013 merkittävä tekijä yritysten ja organisaatioiden liiketoiminnassa ja sen edistämässä. Huolimatta kehittyneistä etätyö- ja videoneuvottelumahdollisuuksista koetaan fyysinen läsnäolo parhaimmaksi tavaksi luoda uusia ja ylläpitää vanhoja kontakteja. Organisaatiossa liikematkustusta hallinnoi usein matkahallinto, jonka tehtävänä on matkustuskustannusten seurannan lisäksi myös matkavarausten suorittamisen mahdollistaminen. Matkustuskustannusten hallinnoinnissa tehokkain keino on toimiva matkustuspolitiikka, jossa määritellään matkustuksen säännöt ja sallitut matkustuskeinot. Matkan varaamisessa on perinteisesti käytetty avuksi matkatoimistoa, jonne työntekijä on toimittanut tiedot liikematkansa kohteesta ja ajankohdasta. Tietojen pohjalta matkatoimisto on tarjonnut matkan suorittamiselle erilaisia vaihtoehtoja, joista työntekijällä on ollut mahdollisuus valita. Ongelmana tällaisessa organisaation, matkatoimiston ja toimittajien muodostamassa kolmikantaisessa suhdeverkostossa on ollut prosessin hitaus, kankeus ja korkeat kustannukset. Internetin nykyaikaisiin matkanvarauspalveluihin tottuneelle työntekijälle tällainen menetelmä saattaakin tuntua hyvin vanhanaikaiselta ja turhalta.

Tutkielman tarkoituksena oli suorittaa konstruktiiivinen tutkimus kohdeyritys Gemalto Oy:ssä käyttöönotettavan liikematkojen itsevaraamiseen perustuvan AeTM-järjestelmän käyttöönoton aiheuttamiin muutoksiin matkahallinnon prosesseissa. Tutkielman tavoitteena oli muodostaa matkahallinnon varausprosesseista mallinnukset, jotka toimivat tutkimusongelmiin vastaavina ja suunnittelutieteellisen tutkimusprosessin mukaisina artefakteina eli konstruktioina. Tutkimuksen tekeminen perustettiin suunnittelutieteelliseen tutkimusprosessiin, jossa teoreettisena viitekehäysinä toimivat prosesseihin, prosessien kehittämiseen ja mallintamiseen, sekä matkahallintoon ja sen rooliin organisaatiossa tehdyt kirjallisuuskatsaukset. Tutkimuksen empiirinen tutkimusosuus koostui Gemalto Oy:ssä liikematkustajille tehdyn puolistruktroidun teemahaastattelun tuloksista, joiden pohjalta matkahallinnon aiemmat prosessit mallinnettiin. Ennakkosuunnitelmista poiketen uudesta matkahallintoprosessista ei ehditty

käyttöönottoprojektin viivästyisestä johtuen keräämään käyttäjäkokemuksia, vaan prosessimallinnus tehtiin järjestelmän testauskäytön perusteella.

Tutkielman tutkimusongelmana oli selvittää, ovatko organisaation matkahallintoprosessit muuttuneet itsevarausjärjestelmän myötä, sekä miten itsevarausjärjestelmä on vaikuttanut liikematkojen hallintaan ja matkustuspolitiikan noudattamiseen.

Kirjallisuuskatsauksessa luodun taustatutkimuksen perusteella voidaan todeta liiketoimintaprosessien ja niiden kehittämisen näyttelevän merkittävää osaa organisaatioiden matkahallinnon toiminnoissa. Prosessikehitykseen johtavista syistä merkittävimpinä ovat prosessin toimimattomuus ja tehottomuus. Todettiin myös, ettei minkään IT-järjestelmän onnistunut käyttöönotto onnistu ilman muutoksia prosesseihin. Matkahallinnon kannalta merkittävimmät prosessit liittyvät varaukseen ja hyväksyntään. Varauksen sujuvuus ja nopeus ovat valttia etenkin dynaamiseen hinnoitteluun perustuvien varauspalveluiden kanssa toimittaessa, jolloin hidas sähköpostien vaihtelu matkatoimiston kanssa ei palvele organisaation tarpeita edullisista matkoista. Myös organisaation matkustusstrategian ylläpitäminen ja sen mukaan toimiminen, havaittiin kirjallisuuskatsauksen perusteella merkittäväksi tekijäksi matkahallinnon toiminnassa ja kustannusten seuraamisessa.

Empiirisen tutkimusosuuden perusteella havaittiin, että aikasemmin kohdeorganisaatiossa käytössä olleet matkanvarausprosessit perustuivat monivaiheiseen kommunikointiin ja prosessina ne koettiin yleisesti hitaiksi. Poikkeuksena osa vastaajista koki puhelinpalvelun erittäin miellyttävänä matkanvarauskeinona ja suhtautuivat matkojen itsevaraamiseen varsin skeptisesti. AeTM:n myötä käyttöönotettu matkanvarausprosessi on rakenteeltaan huomattavasti edeltäjiään suoraviivaisempi, selkeämpi ja nykyaikaisempi. AeTM:n sisäänrakennettu hyväksymistyökalu voi toimiessaan nopeuttaa varausprosessia huomattavasti, mutta siihen liittyvät myös uuden varausprosessin suurimmat ongelmakohdat ja riskitekijät. Mikäli matkaa hyväksyvä esimies ei ole saavutettavissa, muodostuu matkustajalle suuria ongelmia saada matka hyväksytyä ennen matkalippujen kirjoitukselle säädettyä takarajaa. Mikäli lippuja ei ennen kyseistä rajaa ole hyväksytty, peruntuu tehty varaus ja matkustajan on aloitettava varauksen tekeminen alusta. Tällä saattaa olla huomattavia negatiivisia vaikutuksia AeTM:n käyttöä kohtaan etenkin alkuvaiheessa. Mahdollinen ratkaisuvaihtoehto kyseiseen ongelmaan on esimerkiksi mobiiliohjelmiston mahdollistama varauksen hyväksyntä ilman sähköposti ja tietokoneen käyttöä.

Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen tuloksia yhdistettiin ja arvioitiin konstruktoiden lisäksi myös liiketoiminnan analysointiin kehitetyn viitekehyksen avulla (taulukko 4). Kyseisten arviointimenetelmien perusteella löydettiin vastaukset tutkimusongelmiin ja todettiin tutkimuksen sujuneen suunnittelutieteellisen tutkimusprosessin mukaisesti (kuvio 9). Tutkimukselle asetetusta tutkimussuunnitelmasta poiketen empiirisen osuuden toinen haastattelukierros jäi aikarajoitteista johtuen tekemättä, jonka voidaan nähdä vaikuttaneen uuden prosessimallin muodostumiseen.

6.1 Tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuudet

Tutkielmassa saavutettuja tutkimustuloksilla on useita mahdollisia hyödyntämismahdollisuuksia. Suunnittelutieteellisen tutkimusprosessin mukaisesti tutkimuksesta julkaistu raportti on akateemisen yhteisön hyödynnettävissä erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Erityisesti matkahallinnon ja matkahallinnon prosessikehitykseen liittyvissä projekteissa on tämän tutkielman tuloksista hyötyä.

Akateemisen tutkimustyön lisäksi tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää vastaavan itsevarausjärjestelmän kehitystyössä tai AeTM:n tulevissa muutosprojekteissa. Kohdeorganisaatiossa tutkimustuloksia on jo hyödynnetty käyttäjäkoulutuksessa ja tultaneen hyödyntämään tulevissa IT-projekteissa päätöksenteon tukena. Erityisen arvokasta tietoa ovat tutkimuksessa kerätyt liikematkustajien mielipiteet ja mieltymykset matkustukseen liittyviin seikkoihin, joita kehittämällä voidaan matkustuksen järjestelyistä tehdä pienellä vaivalla huomattavasti sujuvampaa ja miellyttävämpää.

Kohdeorganisaation lisäksi tutkimustulokset ovat myös sellaisten yritysten hyödynnettävissä, jotka suunnittelevat matkahallinnon tai muun toiminnon osalta itsevaraamiseen perustuvan järjestelmän käyttöönottoa. Tutkimustuloksista etenkin konstruktoiden hyödyntäminen on mahdollista. Prosessimallien perusteella on mahdollista luoda selkeä kuva itsevaraamisen hyödyistä ja haitoista.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita on tälle tutkimukselle lukuisia. Luonnollinen aihe olisi itsevarausjärjestelmän matkanvarausprosessiin aiheuttamiin muutoksiin liittyvien kokemusten kerääminen käyttäjiltä, joka käyttöönoton myöhästymisen vuoksi ei mahtunut tähän tutkielmaan. Miten matkan varaus tai muokkaus esimerkiksi matkan aikana onnistuu, tai muodostuuko hyväksymisprosessista suuria ongelmia varausten sujuvuudelle? Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten käyttäjät, jotka pitivät puhelinpalvelua erityisen miellyttävänä menetelmänä matkanvaraukselle, ovat kokeneet itsevarausjärjestelmän käytön.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe on itsevarausjärjestelmän käyttöönoton aiheuttamien kustannussäästöjen pidempiaikainen seuranta ja analysointi, joka ei myöskään ollut mahdollista tämän tutkielman aikarajoitteiden puitteissa. Analyysia olisi mahdollista tehdä esimerkiksi siitä, millaisia kustannusvaikutuksia matkustajan henkilökohtaisesti valitsemilla matkoilla, matkojen kokonaishinnan ja edullisimman vaihtoehdon esittämisellä matkustajan esimiehelle tai matkustuspolitiikan seurantaan kannustavilla symboleilla on. Myös itsevarausjärjestelmän aiheuttamat negatiiviset

kustannusvaikutukset, kuten hyväksynnän viivästymisestä johtunut matkan peruuntuminen, on syytä tutkia.

LÄHTEET

- Aalst, W., & Hofstede, A. (2011). *Workflow Patterns Initiative*. Haettu 19.03.2013 osoitteesta <http://www.workflowpatterns.com/>
- Aalst, W., & Hofstede, A. (2012). Workflow Patterns Put into Context. *Software & Systems Modeling*, 11(3), 319-323.
- Aalto, E., Pöllänen, M., Mäntynen, J., Mäkelä, T., & Rauhamäki, H. (2012). *Suomen lentoliikenne vuoteen 2025 - neljä skenaariota* (No. ISBN 978-5893-47-2;ISSN 1799-0157). Helsinki: Trafi Liikenteen turvallisuusvirasto; Tampereen teknillinen yliopisto.
- AirPlus. (2012). *AirPlus International Travel Management Study 2012: A Comparison of Global trends, costs, and the Management of Business Travel*. Haettu 25.01.2013 osoitteesta http://www.grasptech.com/wp-content/uploads/2012/08/AirPlus_Study_Global_2012.pdf
- Alamaa, J. (2012). *Informaatio- ja viestintäteknologian tuottama liiketoiminta-arvo pilvipalvelu-ympäristössä*. Tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Amadeus. (2006). *Case study: Cemex Travel Service*. Amadeus IT Group. Haettu 18.10.2012 osoitteesta http://www.amadeus.com/corporations/documents/corporations/CEM_EX_A4_v6_lowres.pdf
- Amadeus. (2012a). *Amadeus e-Travel Management*. Amadeus IT Group. Haettu 01.10.2012 osoitteesta <http://www.amadeus.com/corporations/x14409.html>
- Amadeus. (2012b). *From chaos to collaboration: How transformative technologies will herald a New Era in Travel*. Amadeus IT Group. Haettu 20.01.2013 osoitteesta http://2013.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf
- Amadeus. (2012c). *Smarter Corporate Travel Spending*. Amadeus IT Group & Hermes Management Consulting. Haettu 20.01.2013 osoitteesta http://2013.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/10/Amadeus_SMTV_Corporate_Travel_infographic.pdf
- Amadeus. (2013). *Amadeus e-Travel Management: Käyttäjäkoulutusmateriaali*. Amadeus IT Group.
- Bandara, W., Gable, G., & Rosemann, M. (2005). Factors and Measures of Business Process Modelling: Model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 347-360.
- Boehmer, J. (2009). Demanding Pre-Trip Management. *Business Travel News*, , 9-11.
- Börger, E. (2012). Approaches to Modeling Business Processes: A Critical Analysis of BPMN, Workflow Patterns and YAWL. *Software & Systems Modeling*, 11(3), 305-318.

- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- Douglas, A., & Lubbe, B. (2009). Violation of the Corporate Travel Policy: An Exploration of Underlying Value-related Factors. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 97.
- Douglas, A., & Lubbe, B. A. (2006). Identifying value conflicts between stakeholders in Corporate Travel Management by applying the Soft Value Management Model: A survey in South Africa. *Tourism Management*, 27(6), 1130-1140.
- Egencia. (2012). *Global Corporate Travel Forecast: A guide for pricing and negotiations in 2013*. Expedia Inc. Haettu 19.02.2013 osoitteesta http://info.egencia.com/rs/egencia/images/2013_Egencia_Global_Travel_Forecast_US_Final.pdf
- Eikebrokk, T., Iden, J., Olsen, D., & Opdahl, A. (2011). Understanding the determinants of Business Process Modelling in organisations. *Business Process Management Journal*, 17(4), 639-662.
- Ellenby, J. (2004). Commentary: Travel Manager - Saving money with Travel Management. *The Daily Record*, 1.
- FBTA. (2011). *Matkahallinnon sisäiset sidosryhmät*. Helsinki: Suomen liikematkayhdistys ry. Haettu 20.10.2012 osoitteesta <http://www.fbta.net/data/attachments/MatkahallSidosryhmat0511.pdf>
- FBTA. (2012). *Mitä matkahallinto on?* Helsinki: Suomen liikematkayhdistys ry. Haettu 17.10.2012 osoitteesta http://www.fbta.net/fbta/index.php?group=00010036&mag_nr=11
- Gemalto NV. (2013). *Gemalto Annual Report 2012*. Haettu 24.04.2013 osoitteesta http://www.gemalto.com/investors/download/gemalto_annual_report_2012.pdf
- Gemalto Oy. (2012a). *Maailman johtava digitaalisen turoallisuuden kehittäjä*. Haettu 09.12.2012 osoitteesta <http://www.gemalto.fi/index.php?id=3>
- Gemalto Oy. (2012b). *Gemalto Oy: Tasekirja 2011*. Vantaa: Gemalto Oy.
- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät* (No. ISBN 978-952-0048-8). Hämeenlinna: Sofia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.
- Gustafson, P. (2012). Managing Business Travel: Developments and Dilemmas in Corporate Travel Management. *Tourism Management*, 33, 276-284.
- Harris, S. (2009). Structuring a Travel Management Program. *Business Travel News*, 26(10), 4-13.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Holma, A. (2010). Relationship Development in Business Triads - Case Studies in Corporate Travel Management. *Journal of Business Market Management*, 1.
- Ibrahim, L., & Pyster, A. (2004). A Single Model for Process Improvement - Lessons learned at the US Federal Aviation Administration. *IT Professional*, 6(3), 43.
- Iivari, J. (2007). A Paradigmatic Analysis of Information Systems as a Design Science. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 39-64.
- Integration Definition Methods. (2012). *IDEF0 Function Modeling Tools*. Haettu 01.10.2012 osoitteesta <http://www.idef.com/IDEF0.htm>
- Into-Koivisto, E. (2009), VTT:n kokemuksia matkahallinnon kehittämisestä. *Valtiotyönantaja*, 2.
- Järvinen, P., & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Jauhiainen, E., & Pirhonen, M. (2012). *Raportointiohje*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Lehtisalo, H. (2010). *An Internal Marketing Approach to Change Implementation - a travel management perspective, Case VTT: Moving to self-service with an online booking tool*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Turun Kauppa-korkeakoulu.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and Natural Science Research on Information Technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251-266.
- Mason, K. (2007). A study on the Adoption of Corporate self-booking tools. Haettu 28.01.2013 osoitteesta <http://www.cranfield.ac.uk/SOE/Departments/AirTransport/BTRC/documents/cranfield%20wp%20lores.pdf>
- Mathiassen, L., Ngwenyama, O. K., & Aaen, I. (2005). Managing Change in Software Process Improvement. *Software, IEEE*, 84.
- Niazi, M., Wilson, D., & Zowghi, D. (2006). Critical Success Factors for Software Process Improvement Implementation: An empirical study. *Software Process Improvement and Practice*, 11(2), 193-211.
- Ostrowski, L., Helfert, M., & Xie, S. (2012). A Conceptual Framework to Construct an Artefact for meta-abstract Design Knowledge in Design Science Research. *45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4074-4081.
- Oxford Economics. (2011). *Economic Benefits from Air Transport in Finland*. International Air Transport Association. Haettu 18.11.2012 osoitteesta <http://www.benefitsofaviation.aero/Documents/Benefits-of-Aviation-Finland-2011.pdf>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45.
- Plesums, C. (2006). Defining the Business Process for Workflow or BPM Engines. *AIIM E - Doc Magazine*, 20(2), 30-33.

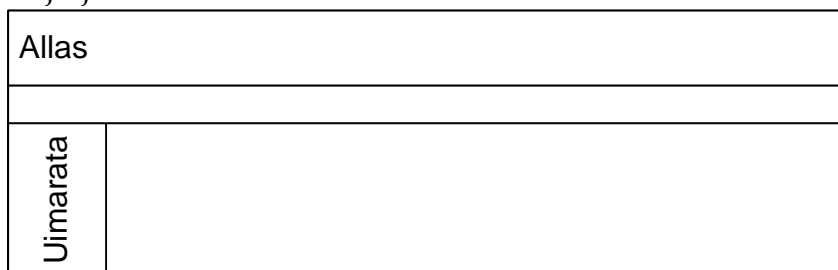
- Rossi, M., & Sein, M. K. (2003). Design Research Workshop: A Proactive Research Approach. *26th Information Systems Research Seminar in Scandinavia*, 9-12. Haikko.
- Sangwon, L. (2012). Business Process Modeling and Analysis. *High-level Business Process Analysis Workshop for South Asian Logistics and Connectivity*. Bangkok, Thailand. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, United Nations. Haettu 12.02.2013 osoitteesta <http://www.unescap.org/tid/unnext/bpalogistics-s2.pdf>
- Schallert, M. (2003). Business Process Redesign in Travel Management in an SAP R/3 Upgrade Project - A Case Study. *Annuals of Cases on Information Technology*, 5 (2003), 319.
- Sharp, A., & McDermott, P. (2009). *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development*. Boston: Artech House.
- Tilastokeskus. (2011). *Suomalaisten matkailu, 2011* (No. ISSN 1798-8837). Helsinki: Tietopalvelu, Tilastokeskus.
- Tilastokeskus. (2012a). *Suomalaisten matkailu, kevät 2012* (No. ISSN 1798-8837). Helsinki: Tietopalvelu, Tilastokeskus.
- Tilastokeskus. (2012b). *Suomalaisten matkailu, kesä 2012* (No. ISSN 1798-8837). Helsinki: Tietopalvelu, Tilastokeskus.
- Tilastokeskus. (2012c). *Suomalaisten matkailu, syksy 2012* (No. ISSN 1798-8837). Helsinki: Tietopalvelu, Tilastokeskus.
- van Aken, J.,E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-tested and Grounded Technological Rules. *The Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246.
- Verhelä, P. (2000a). *Liikematkailu*. Helsinki: Edita.
- Verhelä, P. (2000b). *Matkatoimistopalvelut*. Helsinki: Edita.

LIITE 1 BPMN-ELEMENTIT

Tässä tutkielmassa prosessimallinnuksessa käytössä olleet BPMN-elementit ja niiden toimintaperiaatteet:

Toimija (Actor)

Prosessikuvauksissa eri toimijat erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla (swimlane) tai altailla (pool). Uimarata tai allas voi esittää organisaatiota, roolia tai järjestelmää.



Tapahtuma (Event)

Prosessin aloitus



Prosessin päätös



Prosessin peruutus



Toiminto (Activity)

Toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää. Plus-symboli toimintosymbolin alareunassa tarkoittaa, että toiminnolla on alatoimintoja (aliprosesseja).



Toimintosymboliin on myös mahdollista lisätä oheisia symboleita kuvaamaan toiminnon suorittamaa spesifia tehtävää.



Valinta (Gateway)

Valintasymbolilla kuvataan valintatilanteita, joissa virta haarautuu tai yhdistyy.



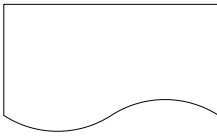
Virta (Flow) ja Tietovirta (Message Flow)

Virtasymbolilla kuvataan toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa. Virta esitetään yhtenäisellä viivalla, jossa on nuoli kuvaamassa siirtymissuuntaa. Tietovirtaa käytetään silloin, kun esitetään jonkun tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä.



Tekstihuomautus (Text Annotation)

Tekstihuomautuksella kuvataan prosessin toiminnan kommentointia.



Puhelin (Phone)

Puhelin-symbolia käytetään kuvaamaan puhelimen välityksellä tapahtuvaa kommunikointia. Usein käytössä virta-symbolien yhteydessä.



Viesti (Message)

Viesti-symbolia käytetään kuvaamaan sähköpostin välityksellä tapahtuvaa kommunikointia. Usein käytössä virta-symbolien yhteydessä.



Valinta, ja/tai (Gateway, and/or)

Kuvataan valintatilanteissa, jossa on mahdollista käyttää vain toista ehdoista, tai molempia.



Aika (Time)

Kellotaulua muistuttavalla aika-symbolilla kuvataan tilannetta, jossa toiminnon suorittamiseen kuuluu ennalta määrittelemätön aika.



LIITE 2 HAASTATTELUN SAATEKIRJE

Hei,

Teen pro gradu-tutkielmaa Jyväskylän yliopiston tietojenkäsittelytieteen laitokselle. Tutkielman aiheena on liikematkojen itsevarausjärjestelmän käyttöönoton vaikutus organisaation matkahallinnon prosesseihin. Tutkimuksen kohteena on Gemaltossa käytöön otettava Amadeus e-Travel Management-ohjelmisto ja sen aiheuttamat muutokset liikematkojen varaus- ja hallintaprosesseihin.

Pyydän teitä osallistumaan pro gradu-tutkielmaani liittyvään haastatteluun. Haastatteluun on valittu henkilöt vuosien 2011 ja 2012 aikana tehtyjen liikematkavarausten perusteella. Haastattelu koostuu kahdesta osasta, joiden kesto on arviolta 15-30 minuuttia. Ensimmäisen haastattelun on tarkoitus selvittää nykyisten Gemalto Oy:ssä käytössä olevien matkahallintoprosessien rakennetta ja ongelmakohtia. Toisen haastattelun, joka toteutetaan Amadeus e-Travel Managementin käyttöönoton jälkeen, tarkoituksena on selvittää uuden matkahallintoprosessin rakenne ja tuottaa tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä prosessien eroavaisuuksista. Haastattelut tehdään yrityksen salassapitovelvollisuutta noudattaen, eikä tuloksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

Mikäli olette halukas osallistumaan tutkimukseen, niin ilmoittakaa siitä ystävällisesti minulle vastaamalla tähän sähköpostiin. Ensimmäinen haastattelukierros suoritetaan Myllynkivenkujalla viikkojen 7-10 aikana. Toinen haastattelukierros suoritetaan välittömästi Amadeus e-Travel Managementin käyttöönoton jälkeen.

Mikäli teillä on jotain kysyttävää tutkielmaani tai haastatteluun liittyen, annan mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,

Kalle Aavikko

LIITE 3 HAASTATTELUN RAKENNE JA KYSYMYKSET

MATKANVARAUSPROSESSI

Haastateltavan koodi:

Taustatietoa haastateltavasta

Asema organisaatiossa:

Työkokemus vuosina:

Matkojen hyväksyjä: kyllä [] ei []

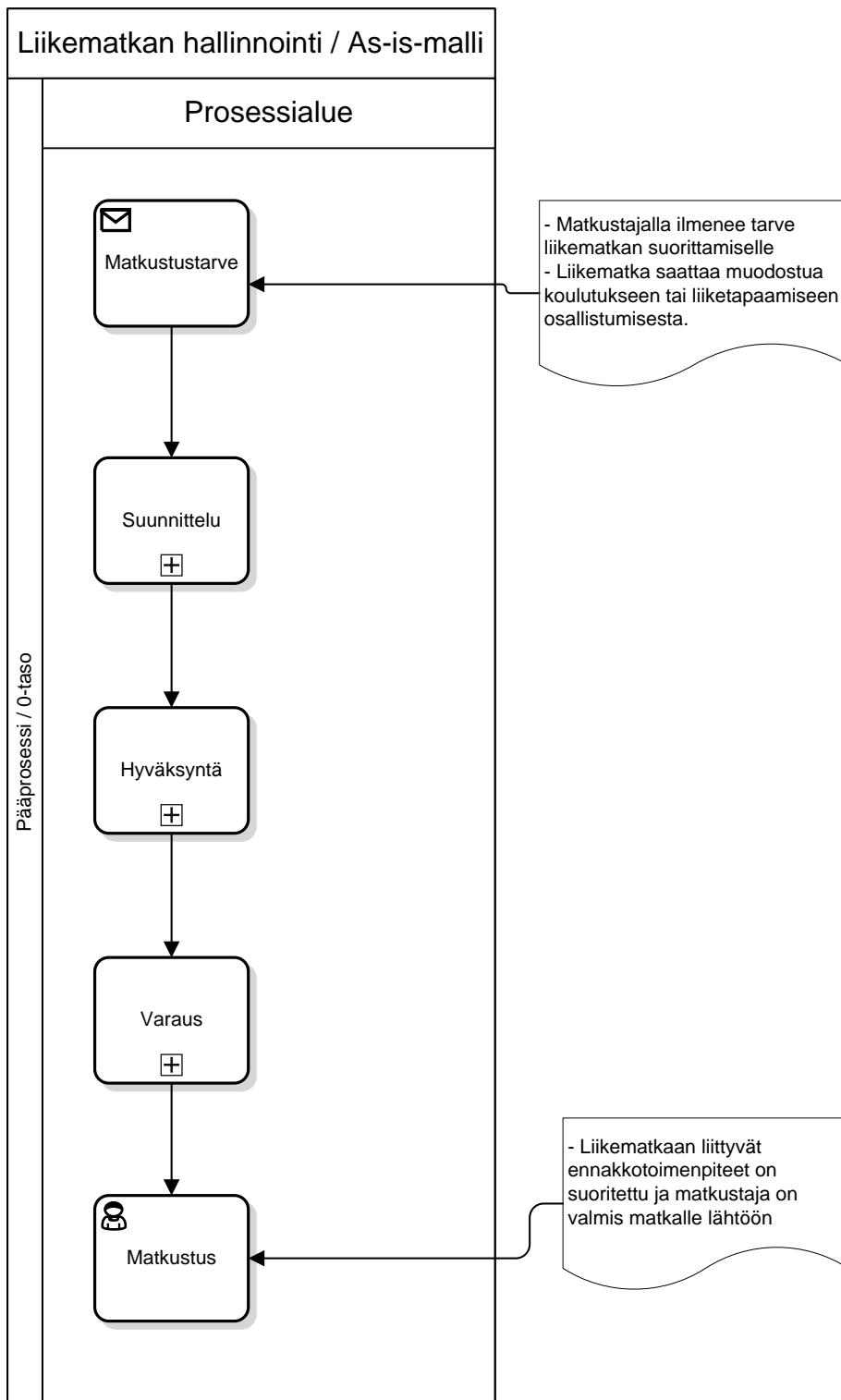
Suoritettavien/hallinnoitavien varausten määrä vuodessa:

Matkahallintoprosessi

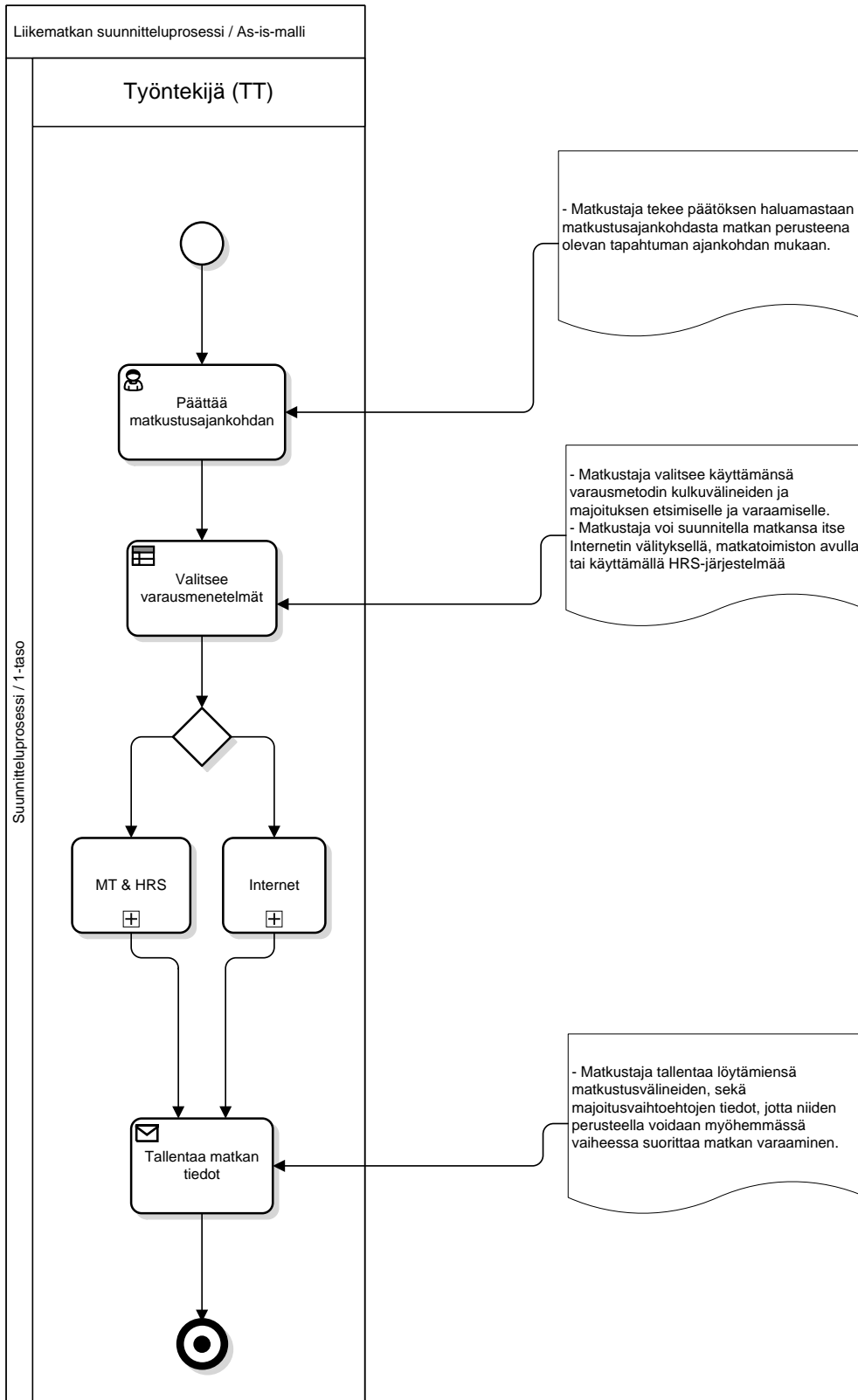
- Varausprosessi
 - Kerro lyhyesti, miten matkan varaaminen kohdallasi tehdään?
 - Mitä järjestelmiä käytössä?
 - Mitä tietoja sinusta löytyy järjestelmästä? (esim. lentoyhtiön bonusjärjestelmä)
 - Minkä tahon kanssa kommunikoit/teet yhteistyötä varauksen aikana?
- Minkä kohteen varaus kyseessä? (Kulkuväline/majoitus?)
 - Varauksen etsintä
 - Miten alkaa (mitä tekee ensin, avaa intran?)
 - Kenen kanssa?
 - Mihin päättyy?
 - Varaus
 - Miten alkaa?
 - Matkustus politiikan vaikutus varaukseen?
 - Mihin päättyy?
 - Varauksen hyväksyntä
 - Miten vaihe alkaa?
 - Onko hyväksynnässä viivettä?

- Miten vaihe päättyy?
 - Varauksen peruuttaminen tai muuttaminen
 - Miten vaihe alkaa?
 - Toimenpiteet
 - Miten vaihe päättyy?
- Ajan käyttö
 - Kuinka kauan prosessin suorittamiseen kuluu keskimäärin aikaa?
- Matkustuspolitiikan noudattaminen
 - Miten matkustuspolitiikka ilmenee sinulle matkaa varatessa?
- Ongelmakohdat/kehityskohteet
 - Millaisia pullonkauloja tai muita ongelmia varausprosessissa ilmenee?

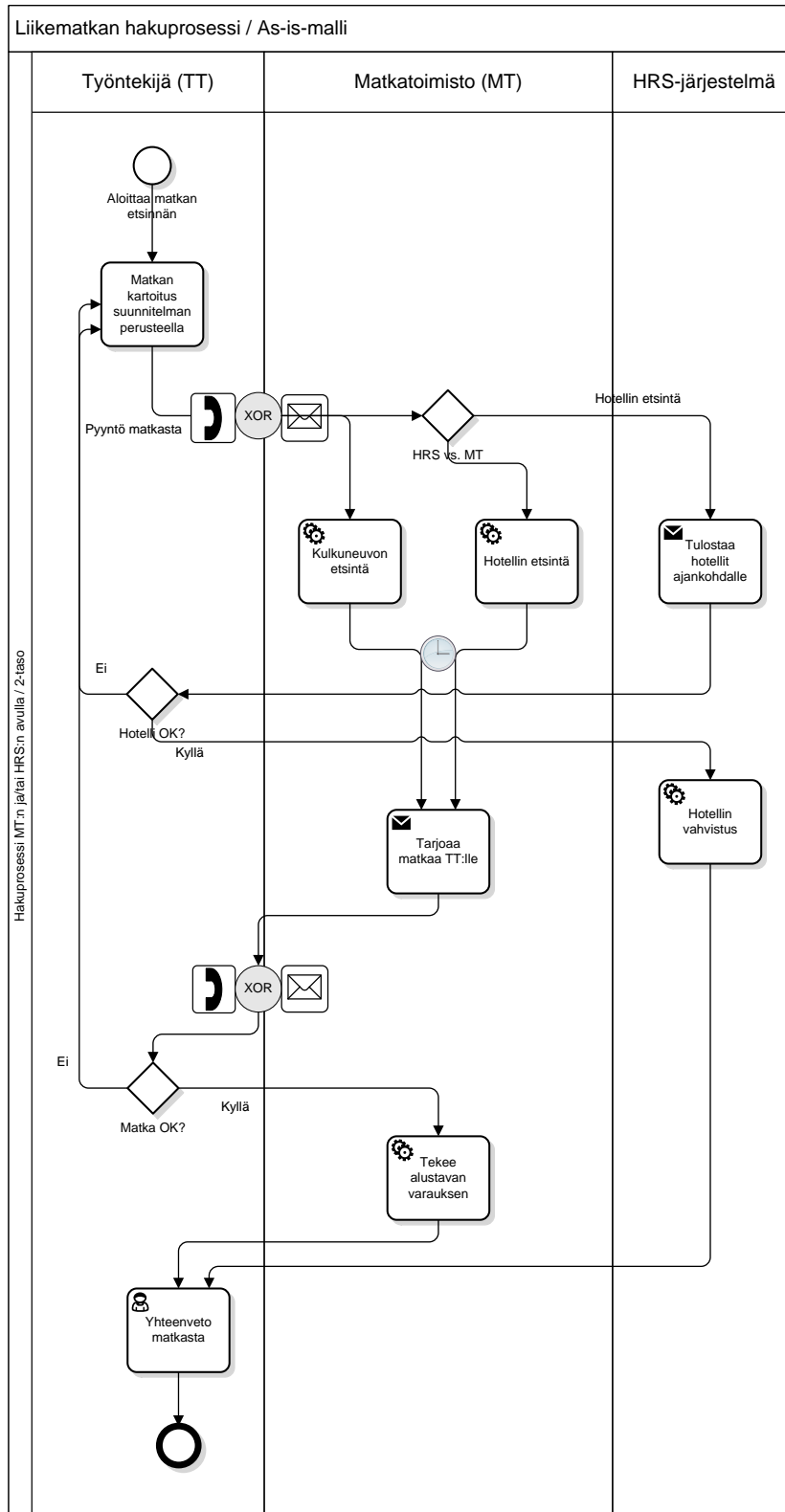
LIITE 4 PÄÄPROSESSI (AS-IS)



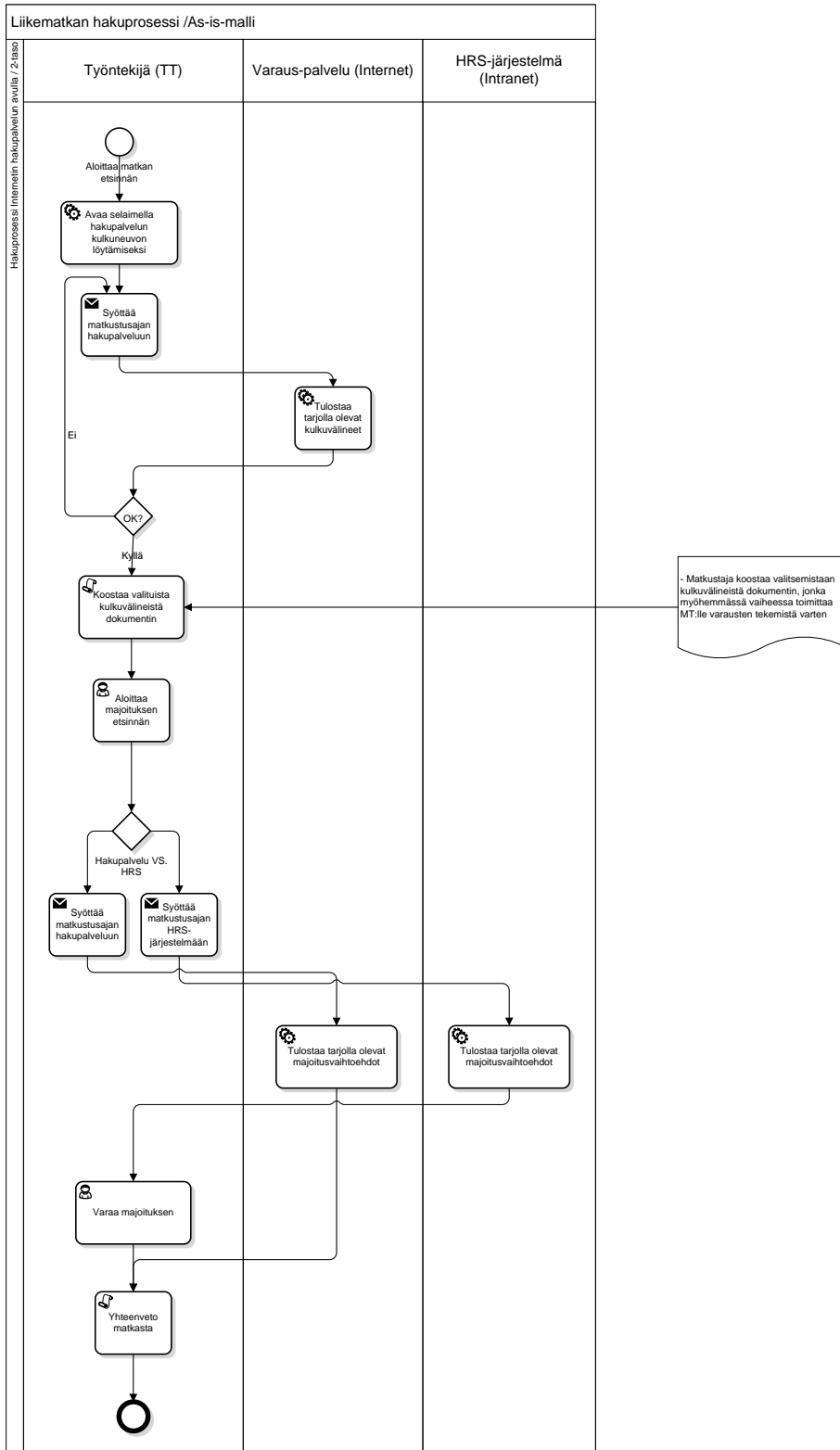
LIITE 5 SUUNNITTELUPROSESSI (AS-IS)



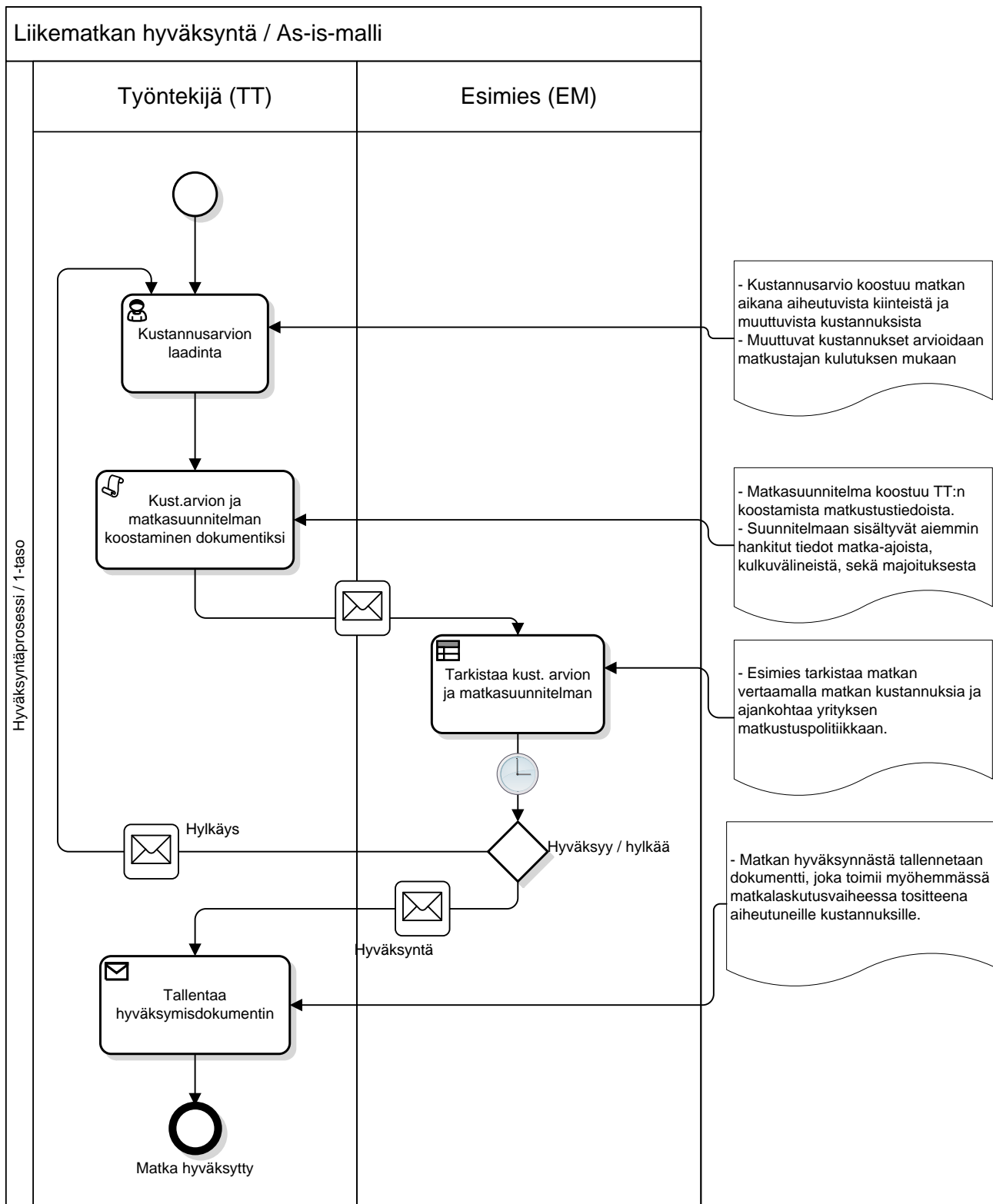
LIITE 6 HAKUPROSESSI MATKATOIMISTON JA HRS:N VÄLITYKSELLÄ (AS-IS)



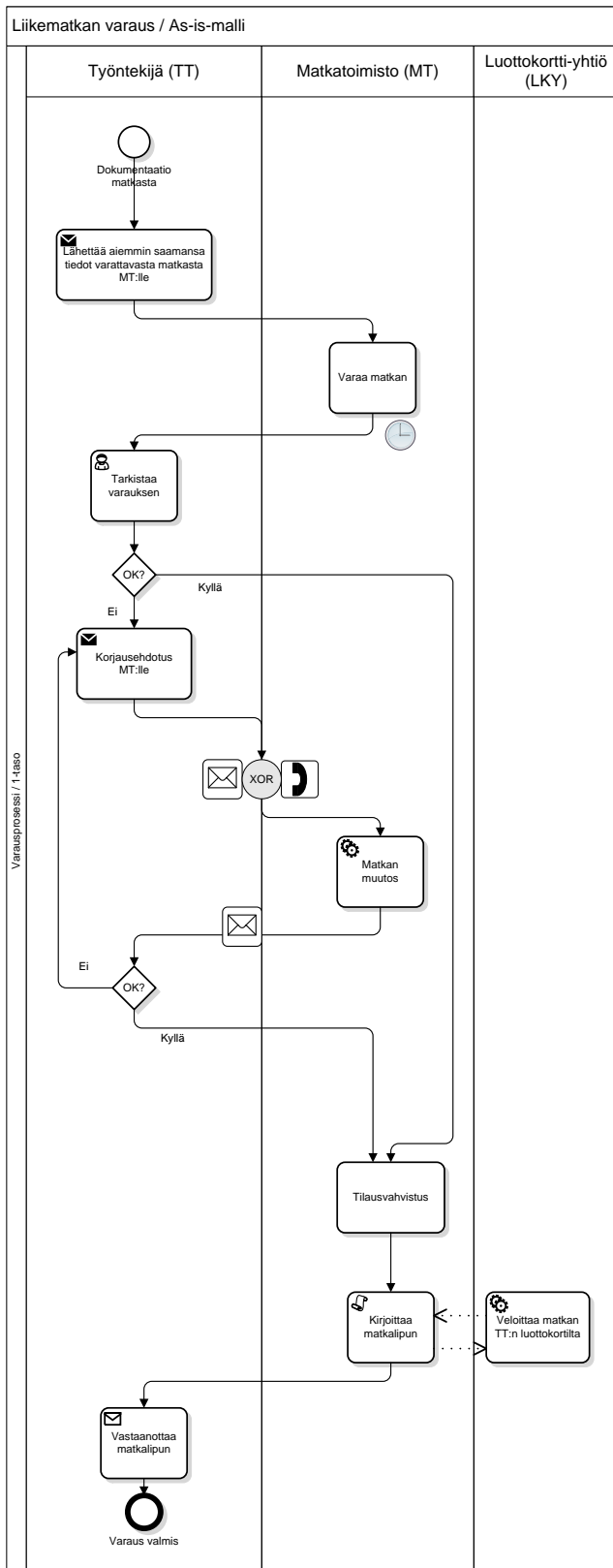
LIITE 7 HAKUPROSESSI INTERNETIN HAKUPALVELUN VÄLITYKSELLÄ (AS-IS)



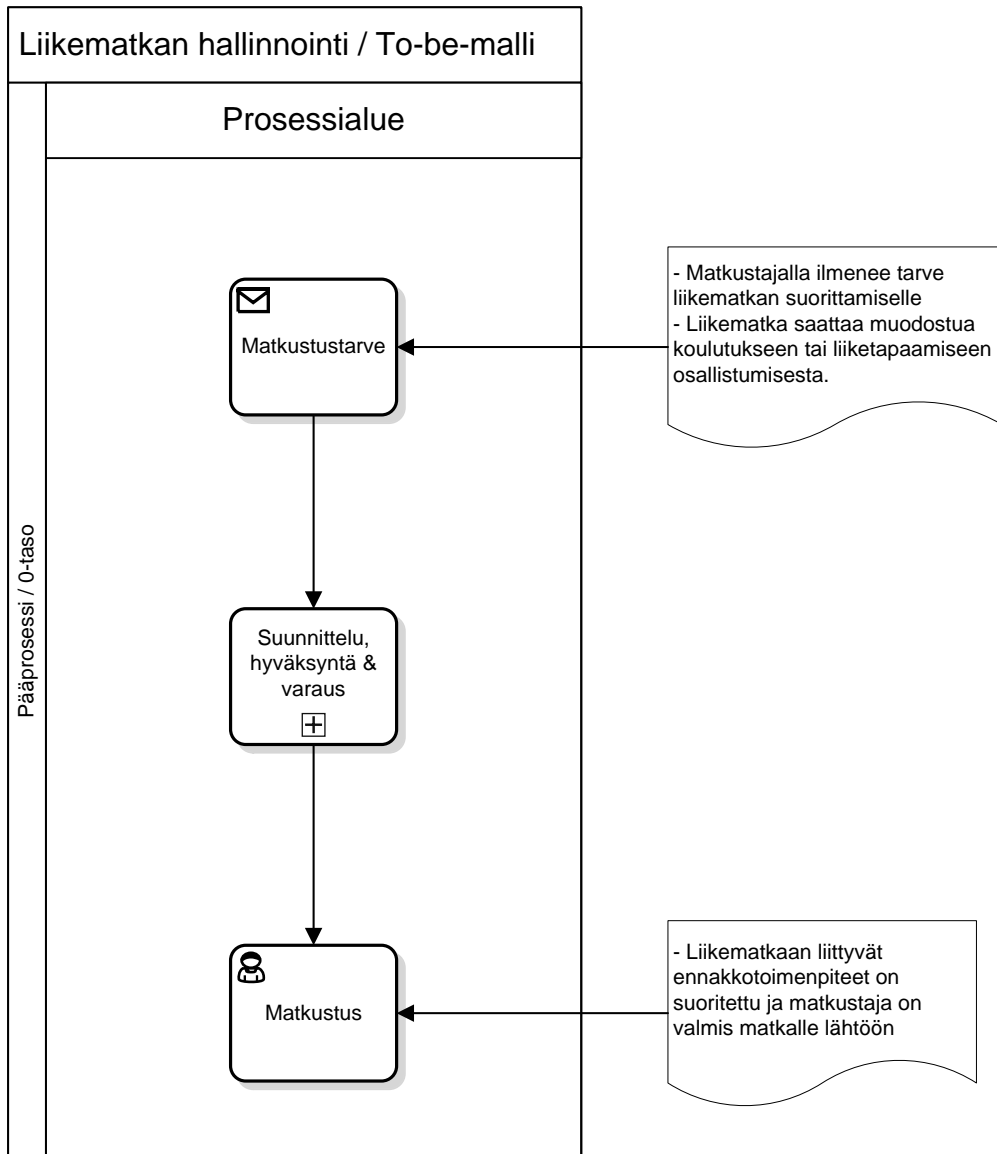
LIITE 8 HYVÄKSYNTÄPROSESSI (AS-IS)



LIITE 9 VARAUSPROSESSI (AS-IS)



LIITE 10 PÄÄPROSESSI (TO-BE)



LIITE 11 SUUNNITTELU-, HYVÄKSYNTÄ- & VARAUSPROSESSI (TO-BE)

