

**Tapaustutkimus keskitetystä globaalista tietojärjestelmästä ja hajautetusta paikallisesta käytöstä: vertailu tietojärjestelmän toteutettujen vaatimusten ja paikallisen myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinnan asettamien vaatimusten välillä**

Jukka Rannila

Tampereen yliopisto  
Tietojenkäsittelytieteiden laitos  
Tietojenkäsittelyoppi / Tietojärjestelmät  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2003

Tampereen yliopisto

Tietojenkäsittelytieteiden laitos

Tietojenkäsittelyoppi / Tietojärjestelmät

Jukka Rannila: Tapaustutkimus keskitetystä globaalista tietojärjestelmästä ja hajautetusta paikallisesta

käytöstä: vertailu tietojärjestelmän toteutettujen vaatimusten ja paikallisen myyntipäällikön

asiakasyhteyksien informaation hallinnan asettamien vaatimusten välillä

Pro gradu -tutkielma, 66 sivua, 35 liitesivua

Syyskuu 2003

---

## Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli keskitetty globaali tietojärjestelmä, jota käytetään hajautetusti yli 80 maassa. Tällöin käytettävä globaali tietojärjestelmä on tulos tiettyjen vaatimusten toteuttamisesta tietojärjestelmän kehittämisen aikana. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on, että käytettävä globaali tietojärjestelmä oli otettu käyttöön ennen paikallisen myyntipäällikön työskentelyä.

Kun paikallisen myyntipäällikön toimi asettaa tietojärjestelmälle omia vaatimuksiaan, voi havaittujen ja toteutettujen vaatimusten välillä olla eroavuuksia. Tässä tutkimuksessa lähestymistapana oli vertailla tietojärjestelmälle havaittuja ja tietojärjestelmän toteutettuja vaatimuksia. Tutkimuksen metodina oli tällöin kuvaileva tapaustutkimus, ja tämän kuvauksen perusteella kuvaus toteutetusta tietojärjestelmästä ja vaatimuksista liiketoimintasääntöinä.

Tutkimuksen tuloksena oli kuvaus organisaatiosta, myyntipäällikön toimesta, käytettävästä globaalista tietojärjestelmästä ja myyntipäällikön työhön liittyvistä liiketoimintasäännöistä. Tutkimuksen lopputuloksena on vertailu tietojärjestelmässä toteutettujen vaatimusten ja todellisessa käytössä havaittujen vaatimusten välillä.

Johtopäätöksenä voi todeta, että paikallisen myyntipäällikön toimi asetti tietojärjestelmälle monia vaatimuksia, joita ei ole toteutettu globaalissa tietojärjestelmässä. Tämä tutkimus osoitti monia haasteita globaalin tietojärjestelmän vaatimusten toteuttamisessa, mikä vahvisti joitain aikaisempia tuloksia globaalien tietojärjestelmien onnistumisista ja epäonnistumisista. Kun globaalit tietojärjestelmät ovat yleistymässä, niin tämä tutkimus osoitti monia ongelmia globaalille tietojärjestelmälle sekä joitain keinoja näiden ongelmien välttämiseksi.

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1. TUTKIMUKSEN HENKINEN KOTI.....	1
1.2. VAATIMUSTENHALLINNAN AIHEPIIRIN ESITTELY.....	3
1.3. YHTEENVETOA VAATIMUSTENHALLINNAN AIHEPIIRISTÄ TÄHÄN TUTKIMUKSEEN.....	5
1.4. TÄMÄN TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA VAATIMUSTENHALLINTAAN .....	8
1.5. MYYNNIN JA MARKKINOINNIN ASIAKASSUUNTAUTUNEET TIETOJÄRJESTELMÄT YLEISESTI.....	8
1.6. TUTKIMUKSEN KOHDE, TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄT, AINEISTO JA NÄKÖKULMA .....	9
1.7. ONKO TÄMÄ TUTKIMUS OLEELLINEN?.....	16
1.8. TUTKIMUSTULOSTEN KÄYTTÖ.....	17
1.9. TUTKIMUSRAPORTIN ETENEMINEN .....	17
<b>2. MYYNTIPÄÄLLIKÖN ASIAKASYHTEYKSIEN INFORMAATION HALLINTAAN LIITTYVÄT LIIKETOIMINTASÄÄNNÖT.....</b>	<b>18</b>
2.1. MYYNTIPÄÄLLIKÖN TOIMESTA.....	18
2.2. MYYNTIPÄÄLLIKÖN TOIMI OSANA LAAJEMPAA KOKONAISUUTTA .....	19
2.3. MYYNTIPÄÄLLIKÖN ASIAKASYHTEYKSIEN INFORMAATION HALLINTA.....	19
2.4. LÖYDETYT LIIKETOIMINTASÄÄNNÖT .....	22
2.5. MYYNTIPÄÄLLIKÖN ASIAKASYHTEYKSIEN INFORMAATION HALLINTA OSANA LAAJEMPIA KOKONAISUUKSIA .....	26
<b>3. INSIGHT II -JÄRJESTELMÄ JA LÖYDETYT LIIKETOIMINTASÄÄNNÖT .....</b>	<b>32</b>
3.1. INSIGHT II -JÄRJESTELMÄN KÄYTÖN PERUSTEET .....	32
3.2. INSIGHT II -JÄRJESTELMÄN VERTAILU LÖYDETTYIHIN LIIKETOIMINTASÄÄNTÖIHIN .....	32
<b>4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU.....</b>	<b>48</b>
4.1. ERILAISIA HYPOTEESIEJA JA SIVUTULOKSIA TUT KIMUKSEN PERUSTEELLA.....	52
4.2. TÄMÄN TUTKIMUKSEN TULOSTEN VERTAILU AIKAIEMPIIN TUTKIMUSTULOKSIIN.....	53
4.3. TUTKIMUKSEN RAJOITTEISTA.....	58
4.4. JATKOTUTKIMUSAIHEITA.....	58
4.5. KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET .....	59
<b>VIITELUETTELO .....</b>	<b>60</b>
<b>LIITE 1: MYYNTIPÄÄLLIKÖN (AIESEC TAMPERE) TOIMENKUVA TARKEMMIN .....</b>	<b>67</b>
<b>LIITE 2: LÖYDETTYJEN LIIKETOIMINTASÄÄNTÖJEN KUVAUS .....</b>	<b>69</b>
<b>LIITE 3: AIESEC:N TOIMINTAKOKONAISUUDEN YLEINEN KUVAUS .....</b>	<b>82</b>

## 1. Johdanto

Millaisen lukijan olisi hyvä lukea tämä tutkimusraportti? Järvinen ja Järvinen (2000) esittävät tutkimusraportille monenlaisia kohderyhmiä, joita kaikkia ei voi palvella samalla tutkimusraportilla. Tällä tutkimusraportilla on kaksi pääasiallista kohderyhmää: tietojärjestelmien tutkijat ja käytännön toimijat tietojärjestelmän kehittäjinä. Yhden todellisen käytössä olevan tietojärjestelmän analyysi tuo sekä käytännön toimijoille että tutkijoille monia huomioita pohdittavaksi omassa työssä.

Tietojärjestelmien tutkijoiden kannalta tämä tutkimus pureutuu yhteen tietojärjestelmien kehittämisen ja ylläpidon hankalimmista ongelmista, eli tietojärjestelmien vaatimustenhallintaan. Tällöin tutkimusraportti antaa lisähuomioita vaatimustenhallinnan aikaisempien tutkimusten lisäksi. Käytännön toimijoiden kannalta tämä tutkimusraportti osoittaa, miten vaativaa tietojärjestelmien vaatimustenhallinta on. Tämän tutkimuksen mielenkiintoisin piirre on yhden lähestymistavan käyttäminen vaatimustenhallinnan apuvälineenä, jolloin käytännön toimijat saavat tästä tutkimuksesta ajatuksia oman toimintansa kehittämiseen.

Tietojärjestelmän käyttö jollain kohdealueella tuo aina kohdealueeseen liittyviä vaatimuksia huomioitavaksi. Tämän tutkimuksen osalta kohdealueena on myynnin ja markkinoinnin asiakassuuntautunut tietojärjestelmä, jolloin tutkimusraportista saa erilaisia huomioita vastaavien tietojärjestelmien tutkimiseen ja kehittämiseen.

Pääasiallinen kohderyhmä tälle tutkimusraportille on tietojärjestelmän tutkijat, joille koko tutkimus on mielenkiintoista luettavaa. Käytännön toimijoiden kannalta parasta antia on todellisen tietojärjestelmän analysointi sekä tutkimuksen tulokset, koska niitä voi tarkastella hyvinkin käytännön kokemuksen perusteella.

### 1.1. Tutkimuksen henkinen koti

Jokainen tutkimus on osa laajempaa tutkimusperinnettä, niin myös tämä tutkimus. Iivarin ym. (1998) esittämällä tavalla ontologiset, epistemologiset ja eettiset kysymykset on koottu järjestelmällisesti tietojärjestelmien tutkimuksen taustaolettamusten esittämisen avuksi. Kun kiistat tutkimuksen taustaolettamuksista ovat yhtä vanhoja kuin tiede itse, esim. Niiniluoto (1980), Niiniluoto (1984), niin tutkijan on parempi esittää näistä oma näkemyksensä, koska näistä taustaolettamuksista ei ole yksiselitteisiä vastauksia.

Tietojärjestelmien tutkimus on hyvin laaja ja monimuotoinen tutkimusala, kuten Iivari (1991) osoittaa, ja kyseinen tutkimusala antaa tälle tutkimukselle pohjan aloittaa tämä tutkimus. Huolimatta tietojärjestelmien tutkimuksen sisäisestä hajanaisuudesta Iivari ym. (1998) ja Iivari (1991) esittävät tarkastelukehikon, jolla voi tarkastella tietojärjestelmien tutkimusta. Tarkastelukehikon avulla voi esittää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- mikä on tutkittava kohde?
- mikä on käsitys informaatiosta ja datasta?
- mikä on käsitys tietojärjestelmistä?
- mikä on käsitys ihmisistä?
- mikä on käsitys organisaatiosta?
- mitä tietoa tietojärjestelmän tutkimuksella tavoitellaan?
- millaisilla menetelmillä tietoa tutkimuskohteesta haetaan?
- mikä on tietojärjestelmien rooli ja millaiset arvot tietojärjestelmien tutkimuksella halutaan olevan?

Lukijan motivoinnin kannalta jokaisen tietojärjestelmien tutkimuksen pitäisi osoittaa hyviä vastauksia edellä oleviin kysymyksiin, jolloin tietojärjestelmien tutkimuksen edustaja kiinnostuisi tutkimustyöstä. Samalla on pystyttävä motivoimaan lukijaa, joka on kiinnostunut tutkimuksesta pelkän otsikon perusteella. Tässä tutkimuksessa vastaukset Iivarin ym. (1998) ja Iivarin (1991) esittämiin kysymyksiin ovat seuraavia.

Tutkittava kohde: Tässä tutkimuksessa tutkimuksen yleinen kohdealue on tietojärjestelmän käyttö tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen, ei tietojärjestelmän kehittäminen tai ylläpito sinänsä.

Käsitys informaatiosta ja datasta: Informaatio on ihmisen ymmärtämässä muodossa, ja data on koneellisen järjestelmän ymmärtämässä muodossa. Ainoastaan ihminen voi luoda informaatiosta merkityksiä, koneellinen järjestelmä ei.

Käsitys tietojärjestelmästä: Tietojärjestelmä kuvaa jotain kohdealuetta, josta voidaan tallentaa informaatiota tietojärjestelmään datana. Tuo määritelmä ei ota huomioon tietojärjestelmien teknistä tai sosiaalista puolta. Tässä tutkimuksessa Iivarin ym. (1998) esittämien vaihtoehtojen perusteella tietojärjestelmän sosiaaliset puolet saavat enemmän huomiota, jolloin tietojärjestelmällä teknisenä välineenä on sosiaalisia vaikutuksia.

Käsitys teknologiasta: Tietojärjestelmään valittu tekniikka on ihmisten valitsema, ja tekniikan käytöstä voidaan käyttää termiä teknologia. Tällöin Iivarin ym. (1998) esittämällä tavalla en lähde tässäkin tutkimuksessa rakentamaan keinotekoisia ristiriitaa kahden vaihtoehdon välille.

Käsitys organisaatiosta: Iivari ym. (1998) esittävät monia vallitsevia näkemyksiä organisaatiosta, ja niissä todetaan erilaiset käsitykset, miten organisaatio voidaan nähdä rakentuvan. Itse totean, että organisaatio on ihmisten, koneiden, laitteiden, apuvälineiden ja toimintaperiaatteiden muodostama kokonaisuus, jota on vaikea erotella yksittäisiin osiin. Iivarin ym. (1998) perusteella voi todeta, että organisaatiossa ihmiset näyttävät (tai näyttävät) tärkeitä merkityksiä ja organisaatiossa on myös valtapoliittisia taisteluita erilaisista resursseista.

Tutkimuksen jatkoon kannalta on hyvä, että selvennän hieman omaa käsitystäni informaatiosta ja datasta, koska tutkimus keskittyy jatkossa informaation käsittelyn tehtäviin. Tässä tukeudun aikaisempaan ajattelijaan (Niiniluoto 1997), joka on erotellut datan informaation kantajaksi. Tämä on huomattava ero, kun esimerkiksi Jahnukainen (1970) on määritellyt datan informaation digitaalisiksi esitysmuodoksi. Tässä työssä pitäydyn Niiniluodon (1997) data-määrittelyssä, joka se on välineriippumaton, koska informaatiota on käsittäkseni ollut myös ennen digitaalisia välineitä. Jahnukainen (1970) on lähtenyt työssään siitä, että informaatio on tietoa pragmaattiselta (hyödyntämisen) kannalta katsottuna, ja hän kirjoittaa informaation käsittelystä, ei tietojenkäsittelystä. Tämä on ollut viisas ratkaisu, sillä Niiniluoto (1997) on erotellut syntaktisen, semanttisen ja pragmaattisen informaation toisistaan. Syntaktinen informaatio on jossain viestintäkanavassa välitetty dataa, ja tietokoneet ovat parhaimmillaan nimenomaan data käsittelyssä. Pragmaattinen ja semanttinen informaatio ovatkin jo vaikeampia tapauksia, koska niissä on mukana inhimillistä toimintaa. Peruslähdekohdaksi voi ottaa, että näissä tapauksissa ihmisellä tai ihmisryhmällä on tietoa, jonka ansiosta syntaktinen informaatio on inhimillisesti merkityksellistä.

Datan ja informaation erottelu tällä tavalla voi tuntua saivartelulta, mutta aiheesta on kirjoitettu lukuisia kirjoituksia, jolloin voi todeta tiedon, datan ja informaation käsitteiden olevan jatkuvan keskustelun kohteena. Kun näistä käsitteistä ei ole yksiselitteistä määrittelyä, käytän edellä tekemiäni määritelmiä.

Mutta missä on käsitys ihmisestä, vaikka termiä ihminen käytetään lähes jokaisessa kohdassa? Isomäen (2002) esityksen perusteella varoin tekemästä kovin yksiuolotteista määrittelyä ihmisestä. Tässä työssä käsitys ihmisestä on hyvin yleinen: ihminen on psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Tämäkin määrittely on hyvin rajoittunut, mutta kokonaisuvaltaisen ihmiskäsityksen kuvaaminen olisi aivan oman tutkimuksensa arvoinen aihe. Kun Isomäen (2002) esittämien esimerkkien perusteella on helppoa tehdä hyvin yksiuolotteisia ihmiskäsityksiä, käytän tässä työssä termiä ihminen tietojärjestelmän käytön, kehittämisen ja ylläpidon yhteydessä, enkä puhu käyttäjistä, asiakkaista, kehittäjistä, tai käytä jotain muuta kategorisoivaa termiä.

Tällä tutkimuksella pyrin tavoittelemaan tietoa, joka kuvaa tietojärjestelmän käyttöä yhdessä yksittäistapauksessa. Tämän tiedon avulla voidaan saada arvokasta tietoa, kun tietojärjestelmiä kehitetään edelleen tietojärjestelmien käytön ja ylläpidon aikana. Lisäksi tutkimuksen avulla saadulla tiedolla on merkitystä, kun tietojärjestelmää kehitettäessä ihmiset joutuvat miettimään käyttöä ja ylläpitoa jo kehittämisen alkuvaiheissa.

Yksittäisten menetelmien käytöstä tässä tutkimuksessa tulee tarkempi vastaus myöhemmin. Tässä kohdassa on hyvä kysyä, mitä ajatuksia on valittujen menetelmien taustalla. Tässä tutkimuksessa olen päätenyt tapaustutkimukseen, jossa oleellista on todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Objektiiivisen totuuden löytäminen on tutkittavassa tapauksessa ollut vaikeaa, koska olen ollut henkilökohtaisesti laajasti mukana tapauksena olevan organisaation erilaisissa toiminnoissa, jolloin kuvaus tapauksesta on rakentunut sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eikä kohteen objektiiivisessä tarkkailussa. Iivari ym. (1998) esittävät tietojärjestelmien tutkimuksen menetelmistä erilaisia huomioita, ja tapaustutkimusta voi perustella, kun tutkimuksen tavoitteena on päästä mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta ja selvittää yksityiskohtaisesti kohteen taustaa ja historiaa. Tässä tutkimuksessa olen ollut hyvin lähellä tutkimuskohdetta, jolloin tapaustutkimus on tältä pohjalta hyvin perusteltua.

Tietojärjestelmien tutkimus henkisenä kotina voi vaikuttaa edellä olevan perusteella isolta riitaiselta perheeltä. Näin voisi tietysti ensilukemalta vaikuttaa, mutta Iivarin (1991) ja Iivarin ym. (1998) esitysten perusteella voi todeta, että tietojärjestelmien tutkimuksessa on edes yhteinen käsitys keskustelun kohteista, mikä ei ole tilanne kaikilla tieteenaloilla.

## 1.2. Vaatimustenhallinnan aihepiirin esittely

*Vaatimustenhallinta* (engl. Requirements Engineering) on tämän tutkimuksen keskeinen käsite, joten sen määrittely on tehtävä hyvin. Pohl (1997) tekee melko kattavan kuvauksen vaatimustenhallinnan määrittelyistä ja määrittelyiden ongelmista, ja eri vaiheiden jälkeen toteaa vaatimustenhallinnassa olevan seuraavat tehtävät:

- vaatimuksien hankinta/esille saanti (elicitation)
- vaatimuksista neuvottelu (negotiation)
- vaatimuksien määrittely/dokumentointi (specification & documentation)
- vaatimuksien vahvistaminen/todentaminen (validation & verification).

Käytännön työssä ja tutkimustulosten vahvistamina vaatimustenhallinta on todettu vaikeaksi toiminnaksi, joka on vielä kaiken lisäksi sisäisesti hajanainen, kuten Pohl (1997) toteaa.

Pohlin (1997) tekemä esitys soveltuisi varmasti monenlaisten systeemien rakentamiseen, mutta vastaavalla tavalla keskitymme tässä työssä pelkästään tietojärjestelmien vaatimustenhallintaan, ja jätämme muut järjestelmät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pohl (1997) toteaa vaatimuksen olevan tuloksen *vaatimustenhallinnasta*, ja vaatimus kuvaa, mitä systeemin pitää tehdä. Tähän samaan ovat päätyneet myös Sawyer ja Kotonya (2001). Kun otetaan vielä huomioon Jahnukaisen (1970), Hautamäen (1986) ja Pohlin (1997) huomiot tarkastelukulmasta, niin voidaan todeta vaatimuksen kuvaavan, mitä systeemin on tehtävä jostain tarkastelukulmasta nähtynä.

Jahnukaisen (1970) esittämä toimintakokonaisuuden käsite on mielenkiintoinen:

Toimintakokonaisuus on yhteen kuuluvien toimintojen sekä näiden edellyttämien ihmisten, koneiden ja / tai muiden apuvälineiden joukko, joka tarvitaan tiettyjen toistuvasti esiintyvien tehtävien suorittamiseksi.

Kun toimintakokonaisuudesta saadaan erilaisia systeemejä erilaisista tarkastelukulmista, niin toimintakokonaisuus on toisaalta erilaisten systeemien kokoelma, ja eri systeemeillä on samoja ja erilaisia vaatimuksia.

Mutta miksi *vaatimus* on niin tärkeä aihe, että siitä on tehty suuri määrä tutkimuksia? Tässä kohtaa on syytä ottaa hieman historiallista tarkastelua. Kun Jahnukainen (1970) teki omaa tutkimustaan, niin erilaiset tietotekniset systeemit olivat voimakkaasti tulossa laajempaan käyttöön. Tällöin Jahnukaisen (1970) mukaan samasta toimintakokonaisuudesta voidaan laatia useampiakin systeemejä valitun tarkastelukulman mukaan,

ja jotkut systeemeistä voivat olla tietojärjestelmiä. Kun tämän jälkeen tarkastelee myöhemmin tehtyä esitystä (Banavar ja Bernstein 2002), niin huomaa tiettyjä yhtäläisyyksiä huolimatta ajallisesta erosta. Molemmissa esityksissä on kuitenkin tietty yhtäläisyys: laajaa toiminnan kokonaisuutta voidaan kerralla tarkastella monesta tai yhdestä näkökulmasta.

Useiden erilaisten tarkastelukulmien käyttäminen ei ole uusi ilmiö, ja Hautamäki (1986) on tutkinut tätä tieteellisellä tarkkuudella. Käytännön arkielämässä erilaisten näkökulmien ottaminen samaan aiheeseen on varmasti tuttua kaikille lukijoille. Mitä tekemistä erilaisten näkökulmien mahdollisuuksilla on vaatimustenhallinnan kanssa? Pohl (1997) toteaa omassa esityksessään, että tietojärjestelmän mallintaminen tapahtuu neljässä maailmassa:

- kohteen maailma (subject world)
- käytön maailma (usage world)
- systeemin maailma (system world)
- kehittämisen maailma (development world).

Yhteenvedona tämä tarkoittaa, että todellisessa maailmassa on jokin kohde, jota kohteen käyttäjät käyttävät, joko suoraan systeeminä ja/tai tietojärjestelmän avulla. Kehittämisen maailmassa kehitetään ja rakennetaan tietojärjestelmiä. Kun jonkin tietojärjestelmän kehittäminen aloitetaan, niin jokaisesta maailmasta tulee esiin täysin uudenlaisia tarkastelukulmia ja jokaisesta tarkastelukulmasta täysin uudenlaisia vaatimuksia kehitettävälle systeemille.

Seurauksena edellä olevasta on vaatimusten määrästä ja ennakoimattomuudesta syntyy vaatimustenhallinnan tehtävä: suuri määrä erilaisia vaatimuksia on hallittava jollain tavalla. Mutta miksi vaatimustenhallinta on vaikeasti ratkaistava ongelma? Kun tarkastelee uudelleen Banavarin ja Bernsteinin (2002) esitystä, niin olemme ohittaneet tekniset ongelmat joiltain osin, eli käytännössä monesti suuri ongelma on löytää käyttäjien vaatimukset tekniikan mahdollisuuksille uusien tietojärjestelmien osalta.

Pelkkä vaatimusten määrä ja ennakoimattomuus ei ole ainut haaste vaatimustenhallinnalle. Kun Pohlin (1997) esitystä tarkastelee vielä tarkemmin, niin hän toteaa vaatimusten kehittyvän ajassa seuraavien dimensioiden suhteen:

- määrittely (spesification)
- esitys (representation)
- yhteisymmärrys / sopimus (agreement).

Käytännön työn tekijänä Kähkönen (2002) esittää samat kohdat ilman tieteellisiä viitteitä (vrt. Pohl 1997), ja toteaa vaatimusten selviävän ajassa, josta on seurauksena seuraavat ilmiöt:

1. määrittelyjä ja määrittelydokumentteja on useassa muodossa
2. esitystapoja on useita epämuodollisesta muodolliseen
3. yhteisymmärryksen saavuttaminen vaatimuksista vaatii aikaa ja paljon kommunikaatiota.

Rolland ja Prakash (2000) toteavat, että vaatimustenhallinta vastaa seuraaviin kysymyksiin: miksi järjestelmä on tällainen, mitä järjestelmä tekee. Perinteisesti järjestelmän toiminnan kuvaus on tärkeää, esimerkiksi käsitteellisen mallintamisen menetelmillä, mutta vaatimustenhallinnan laajuuden huomioiden jokainen kuvauksen kohta pitäisi pystyä perustelemaan. Rolland ja Prakash (2000) esittävät varsin kovia vaatimuksia vaatimuksenhallinnalle:

1. Vaatimuksen takana olevat oletukset, perustelut, vaihtoehdot ja päätökset on talletettava ja talletuksien on oltava käytössä tulevaa käyttöä varten.
2. Vaatimustenhallinnan toiminnoille eri tilanteissa on oltava ohjeita tai neuvoja.
3. Vaatimustenhallinnan tekijällä on oltava suhteellisen laaja vapaus valita eri toimintoja.

Kun tältä pohjalta tarkastelee vaatimustenhallinnan avulla löydettyjä vaatimuksia, niin lopputulos voi kuulostaa enemmän kuin lattealta.

Järjestelmää käyttävät ihmiset esittävät vaatimuksia, jotka kuvaavat heidän tavoitteitaan, aikomuksiaan ja toiveitaan. Kohdealueelta löytyy vaatimuksia, jotka johtuvat luonnonlaeista ja kohdealueen erityispiirteistä. (Rolland ja Prakash 2000, vapaasti kääntäen).

Mitä ihmettä Rolland ja Prakash (2000) oikein tarkoittavat? Esimerkki auttaa valaisemaan aihetta. Jos otetaan esimerkiksi kahden organisaation, sairaalan ja konsulttitoimiston, vaatimukset tietojärjestelmälle,

niin muutamalla huomiolla voi todeta vaatimuksia. Miksi sairaala tai konsulttitoimisto käyttää tietojärjestelmiä? Miten sairaala tai konsulttitoimisto käyttää tietojärjestelmiä? Mitä sairaalan tai konsulttitoimisto ihmiset toivovat tietojärjestelmiltä? Jos molempiin organisaatioihin lähetetään henkilö tekemään vaatimustenhallintaa, ja käytössä olisi sama kuvaustapa, sama neuvottelumenetelmä yksimielisyyden hankkimiseen ja tavoitteena sama laajuus kuvaukselle, niin vaatimustenhallinnan lopputuloksena saadut vaatimukset olisivat erilaisia.

Edellä olevasta voi todeta *vaatimuksen* olevan hyvin moniulotteinen käsite, ja sen määrittelyn olevan vaikeaa. Tämän tutkimuksen kannalta seuraavat Pohlin (1997) väittämät vaatimuksesta antavan lopullisen hyvän yhteenvedon vaatimuksista:

- vaatimus dokumentoi saavutetun ymmärryksen ongelmasta
- vaatimus tarjoaa erilaisia näkökulmia määrittelyyn
- dokumentoi saavutetun yhteisymmärryksen
- kuvaa suhteita kolmeen maailmaan (kohteen maailma, käytön maailma, systeemin maailma)
- vaatimukset ovat jäljitettävissä alkuperäiseen tilanteeseen.

### 1.3. Yhteenvedoa vaatimustenhallinnan aihepiiristä tähän tutkimukseen

Vaatimustenhallinnan tutkimuksen osalta on mainittava erittäin laaja CREWS-projekti (1), jossa vaatimustenhallintaa on tutkittu laajasti monella eri tavalla. Tutustumalla näiden tutkimusten tutkimusraportteihin voi todeta, miten laaja aihe vaatimustenhallinta on. Tämän lisäksi vaatimushallintaan on oma tieteellinen lehti (2), Requirements Engineering, jossa vaatimustenhallintaa käydään läpi tieteellisen aikakauslehden käytännöillä. Toisaalta monet ammattilaiset, esim. Wiegers (1999); Sommerville ja Sawyer (1997); Robertson ja Robertson (1999), kertovat laajasti vaatimustenhallinnan haasteista ja ratkaisuista. Kaiken tämän lisäksi vaatimustenhallintaa on ehdotettu ohjelmistoammattilaisten yhdeksi ammattitaidon osaksi, kuten Sawyer ja Kotonya (2001) osoittavat.

Tällöin hyvä kysymys näiden tausta-aineistojen perusteella on seuraava: mikä on oleellinen tutkimuskohde vaatimustenhallinnassa? Kriittisesti tarkastellen voi todeta, että vaatimustenhallinnassa korostuu Pohlin (1997) esittämällä tavalla tietojärjestelmien kehittäminen.

Kun tarkastelee Mäkäräisen (2000) työn jatkotutkimusaiheita, voidaan todeta tietojärjestelmien kehityksessä siirryttävän vähitellen uuteen ja mielenkiintoiseen tilanteeseen: käytössä on jo paljon valmiita osia. Tällöin perinteisen vaatimustenhallinnan näkökulman mukaisesti ei tarvitse kehittää koko tietojärjestelmää täysin alusta. Mäkäräisen (2000) työn mielenkiintoinen tulos on muutoksenhallintaprosessin yleinen malli (Mäkäräinen 2000, s. 104, Figure 14), joka ei ole riippuvainen tietojärjestelmän elinkaaren vaiheesta. Yksi näkemys tietojärjestelmän elinkaaren vaiheista on Huhanantin (1998) esitys, joka jakaa tietojärjestelmän elinkaaren seuraaviin vaiheisiin:

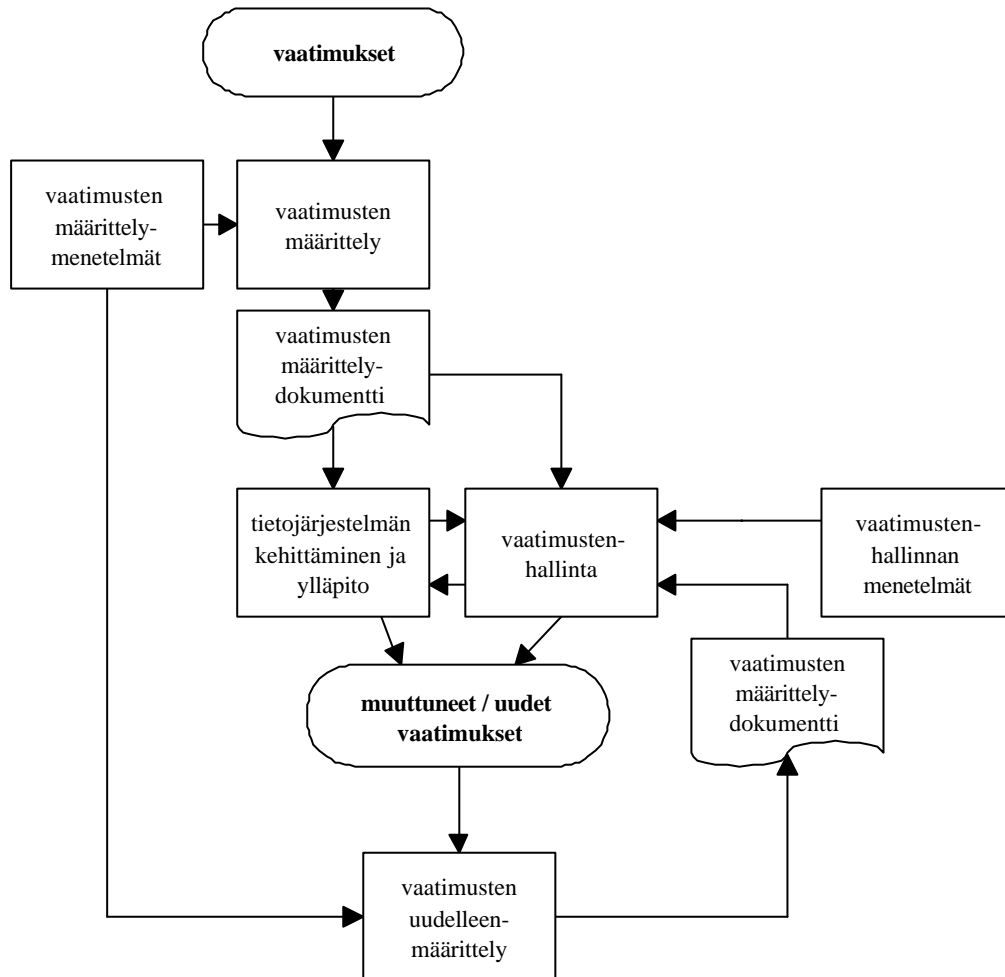
- esitutkimus
- määrittely
- toteutus
- käyttöönotto
- ylläpito
- järjestelmän version vaihto
- käytöstä poisto.

Itse asiassa Huhanantin (1998) esittämä vaihejako on kirjattu hyvin monen muuhun lähteeseen monessa eri muodossa, esim. Karkimo 1998, Haikala ja Märijärvi 1998, Nieminen 1998, ja esimerkiksi tietojärjestelmien peruskoulutuksessa kyseinen vaihejakomalli tulee hyvinkin tutuksi. Reaalimaailmassa elinkaari esitutkimuksesta käytöstä poistoon voi olla hyvinkin pitkä riippuen järjestelmästä, ja voi sisältää monia eri vaiheita epämääräisessä järjestyksessä, kuten Mäkäräisen (2000) esitykset muutosten hallinnan vaikeuksista osoittavat. Lisäksi Banavarin ja Bernsteinin (2002) esitys esittää samassa mielessä monia tulevaisuuden haasteita: järjestelmän elinkaaren aikana yksittäisen tietojärjestelmän on oltava yhteydessä moniin muihin tietojärjestelmiin - myös aikaisemmin tuntemattomiin.



Vaatimustenhallinnan kannalta tämä tarkoittaa, että vaatimustenhallinnan laajemmin huomioitavaksi yhdeksi osaksi tulee yksi uusi näkökulma lisää, eli järjestelmän koko elinkaaren huomioiminen. Sinänsä tämäkään ei ole uutta, koska Haikalan ja Märijärven (1998) esityksien mukaan vaatimustenhallinta on lähtökohtaisesti osana kaikissa järjestelmän kehittämisen vaiheissa, vaikka he erityisesti korostavat ohjelmistotuotannon eri osa-alueita.

Kun tässä vaiheessa tekee yhteenvedon vaatimustenhallinnan keskeisimmistä käsitteistä, niin voin laatia tästä seuraavan kuvan.



KUVA 1 : Vaatimustenhallinnan keskeisimmät käsitteet kuvana.

Edellisen kuvan perusteella voidaan todeta, että riippumatta tekijästä seuraavat käsitteet toistuvat lähteestä toiseen ja ovat oleellisia myös tälle tutkimukselle.

**vaatimus:** vaatimukset kuvaavat yksiselitteisesti miksi tietojärjestelmän on toimittava tietyllä tavalla, mitä tietojärjestelmän on tehtävä ja miten tietojärjestelmän on toimittava.

**vaatimusten määrittelymenetelmä:** ihmiset laativat vaatimukset, joita he kuvaavat eri laajuuksissa ja neuvottelevat vaatimuksista saavuttaakseen vaatimuksista yksimielisyyden.

**vaatimusten määrittelydokumentti:** määritelty vaatimus voidaan dokumentoida monella eri tavalla riippuen menetelmistä.

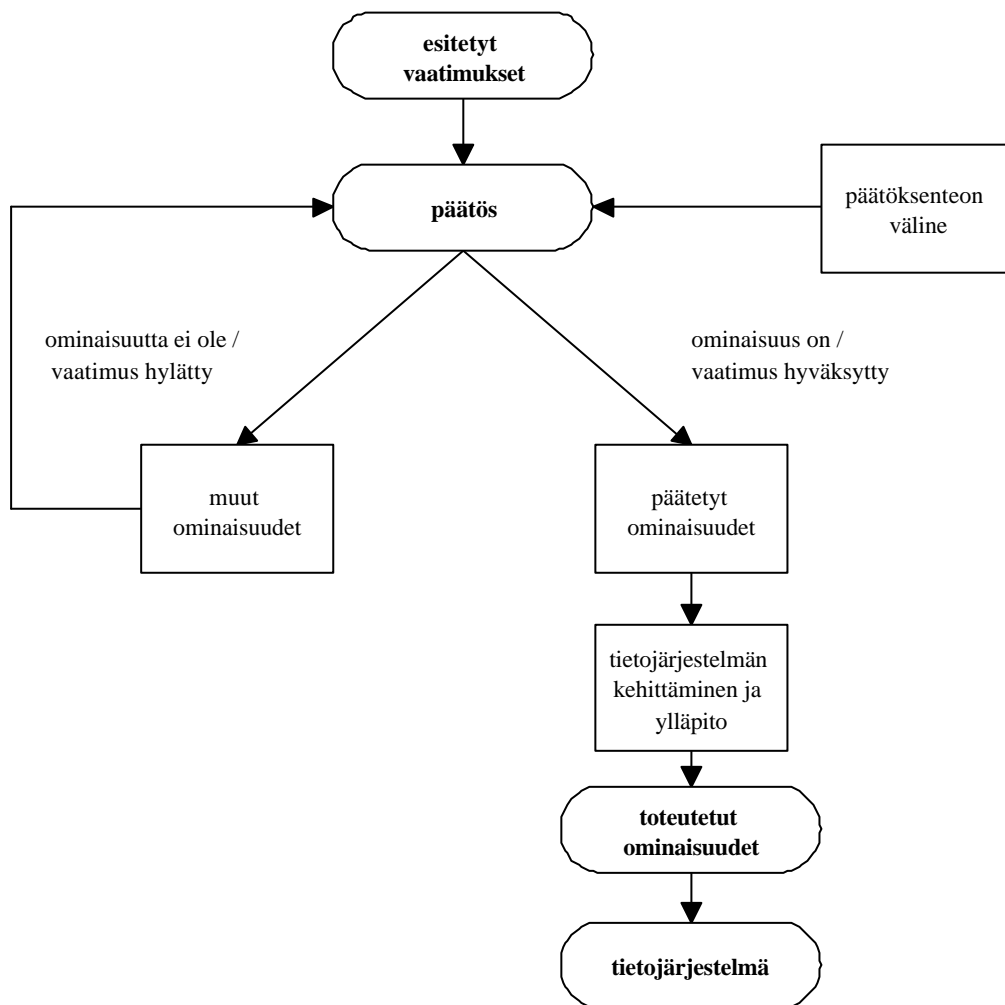
**vaatimustenhallinta:** vaatimustenhallinta on toimintaa, jonka lopputuloksena on käytössä määrittelymenetelmillä määritellyjä vaatimuksia, jotka voidaan dokumentoida.

Vaatimustenhallinta myös valitsee ja kehittää määrittelymenetelmiä sekä johtaa vaatimusten määrittelyä.

Edellä olevista käsitteiden määrittelyistä voi olla tietysti monta mielipidettä, koska vaatimustenhallinta on voimakkaasti kehittyvä alue. Käsitteiden epäselvyyksien välttämiseksi tässä tutkimuksessa käytetään näitä käsitteitä näillä käsitteiden määrittelyillä.

Mutta mitä on tietojärjestelmän kehittäminen ja ylläpito? Tässä tutkimuksessa tietojärjestelmän kehittämistä ja ylläpitoa pidän ratkaisun laatimisenä vaatimustenhallinnassa löydettyihin vaatimuksiin, koska sama vaatimus voidaan ratkaista monella eri tavalla. Tämä käsitteellinen ero on hyvä selventää, koska monesti tietojärjestelmiä pidetään pelkkinä ohjelmina ja tietojärjestelmän kehittämistä vain ohjelmointikielen hallintana ja/tai ohjelmointina. Kun tarkastelee kahden eri ohjelmointiympäristön kannattajien kiihkeäkin keskustelua ohjelmointiympäristöistä, esimerkiksi Miller (2003) ja Williams (2003), niin johtopäätöksenä voi todeta samalle vaatimukselle löytyvän monenlaisia ratkaisuja.

Vielä muutama käsite on tärkeä tälle tutkimukselle. Edellä viittasin (Rolland ja Prakash 2000) vaatimusten takana olevien oletuksien, perustelujen, vaihtoehtojen ja päätösten tallentamisesta. Kun tästä vedetään yhteen keskeiset kohdat, niin ennen vaatimuksesta päättämistä ja vaatimuksesta päättämisen jälkeen on monenlaista toimintaa. Kun toisaalta huomioi ratkaisun ja vaatimuksen eron, niin tästä voidaan laatia seuraava kuvallinen kaavio.



KUVA 2: Vaatimuksien luokittelu ja päätyminen tietojärjestelmään toteutettuina vaatimuksina.

Kun tältä pohjalta tarkastelee tutkimuksen aihepiiriä, niin tietojärjestelmälle esitetyt vaatimukset voivat olla hyvin monessa tilassa: ehdotuksena, hyväksyttynä, hylättynä, odottamassa, poistettavana, toteutumattomana, toteutuksessa, toteutettuna, yms. Mikä vaatimuksen tila on sitten tälle tutkimukselle oleellista? Tässä tutkimuksessa näkökulmana on tutkia vaatimuksia tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen, eli keskityn tietojärjestelmässä toteutettuihin vaatimuksiin, toteutettuihin ominaisuuksiin ja itse tietojärjestelmään

Tässä tutkimuksessa rajaan pois päätöksenteon välineet pois, vaikka niistä olisi varsin mielenkiintoista jatkaa aiempien tutkimusten perusteella, esim. Rannila (2001) ja Hurri (2000). Kun lisäksi huomioi päätöksentekoa koskevan tutkimuksen tilaa (Langley ym. 1995), niin tutkittavaa kyllä riittäisi. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin päätöksenteon tuloksiin, eli tietojärjestelmän toteutettuihin vaatimuksiin.

#### 1.4. Tämän tutkimuksen näkökulma vaatimustenhallintaan

Tässä tutkimuksessa otan näkökulmaksi pohtia vaatimustenhallintaa tietojärjestelmän käytön ja ylläpidon aikana. Mäkäraisen (2000) esimerkin perusteella olen kiinnostunut muistakin kuin kehittämisvaiheen vaatimustenhallinnan ongelmista. Tietojärjestelmän käytön aikana korostuu järjestelmän käyttäjien näkökulmat, ja tähän hyvä johdanto on DeLonen ja McLeanin (1992, 2002) esitykset tietojärjestelmien vaikuttavuudesta. Yhteenvedona voi todeta, että käyttäjien kannalta käyttöönotto- ja ylläpitovaihe ovat oleellisimmat vaiheet tietojärjestelmän elinkaaren aikana.

DeLone ja McLean (1992, 2002) eivät ole varsinaisesti kiinnostuneita, miten systeemi on rakennettu, vaan millaista hyötyä järjestelmä tuo käyttäjälle. Tämä näkökulma on täysin erilainen verrattuna kehittämisen näkökulmaan, jota Pohl (1997) edustaa. Näiden näkökulmien erot voi tiivistää seuraavaan taulukkoon.

TAULUKKO 1 : Tietojärjestelmää kehittävän ihmisen ja käyttävän ihmisen näkökulmien erot

tietojärjestelmää kehittävä ihminen	tietojärjestelmää käyttävä ihminen
1. järjestelmän kehittäminen	1. järjestelmän käyttö
2. järjestelmälle voidaan asettaa vaatimuksia	2. järjestelmä asettaa vaatimuksia käyttäjille
3. järjestelmän muuttaminen on löydettyjen, hyväksytyjen ja toteutettujen vaatimusten tulos	3. käyttäjä käyttää järjestelmää järjestelmän asettamien vaatimusten mukaan

Ensilukemalta kyseiset näkökulmat voivat vaikuttaa täysin sovittamattomilta, ja voisi olettaa tietojärjestelmien kehittäjien ja käyttäjien olevan toisistaan irrallisia tekijöitä. Tämä mahdollinen ristiriita on tiedostettu, ja erityisesti käytettävyydetkijat ovat erityisen kiinnostuneita molempien näkökulmien yhdistämisestä tietojärjestelmien kehittämisen aikana, esimerkiksi Kujala (1998); Kujala ja Mäntylä (2000).

#### 1.5. Myynnin ja markkinoinnin asiakassuuntautuneet tietojärjestelmät yleisesti

Tähän mennessä kaksi käsitettä on toistunut muutaman kerran, ja ne tulevat toistumaan jatkossakin, eli asiakassuhteen ja asiakasyhteyden käsitteet. Olen määritellyt nämä käsitteet seuraavasti:

asiakassuhde: asiakas, joka allekirjoittaa sopimuksen AIESEC:n vaihto-ohjelmaan järjestettävästä työpaikasta, on asiakassuhteessa AIESEC:n kanssa. Asiakassuhde kestää sopimuksen voimassaolon ajan.

asiakasyhteys: ennen ja jälkeen sopimusta asiakkaan kanssa voi olla monenlaisia yhteyksiä, ja erilaisia yhteyksiä on myös sopimuksen aikana. Asiakasyhteydet voivat olla monessa muodossa, ja niiden tunnusmerkki on vuorovaikutus AIESEC:n edustajan ja asiakkaan edustajan kanssa.

Asiakassuhteen ja asiakasyhteyden erottelu voi tuntua turhalta. Tarkasti ottaen suuri osa myyntipäällikön työstä on erilaisia yhteyksiä asiakkaiden edustajien kanssa, ja erilaisia yhteyksiä on nykyisten, entisten ja mahdollisten asiakkaiden kanssa. AIESEC on tämän tutkimuksen tapauksen organisaatio, ja organisaation tarkempi esittely on myöhemmin.

Tässä tutkimuksessa tulen esittelemään yhden tietojärjestelmän, jonka kohteena on organisaation asiakassuhteisiin liittyvän informaation hallinta. Wikström (1994) on omassa työssään määritellyt tällaisen tietojärjestelmän todella hyvin, ja otan kyseisen määritelmän käyttöön tässä tutkimuksessa. Wikströmin (1994) määritelmä on seuraava:

[...] a marketing information system, which rely on the database marketing concept and focus on the management of information related to the customer relationship. Information systems, which can be given this definition are in this research called Customer-Oriented Marketing Information Systems (COMIS).

Vapaasti suomentaen käsitteen määrittely on seuraava: myynnin ja markkinoinnin asiakassuuntautunut tietojärjestelmä (COMIS) perustuu tietokantamarkkinoinnin ajatteluun ja perustuu asiakassuhteeseen liittyvän informaation hallintaan.

Tässä kohtaa Wikström (1994) viittaa tietokantamarkkinoinnissa aikaisempaan määrittelyyn (Stone ja Shaw 1987), joka on seuraava

Database Marketing (DBM) as an interactive approach to marketing communication, which uses addressable communications media (such as mail, telephone, and the sales force) to extend help to its target audience, to stimulate their demand, and to stay close to them by recording and keeping an electronic database memory of customer, prospect and all communication and commercial contacts, to help improve all future contacts.

Vapaasti suomentaen käsitteen määrittely on seuraava: tietokantamarkkinointi on myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutteinen lähestymistapa, joka käyttää viestintävälineitä (kuten postia, puhelinta ja myyntihenkilöitä) tarjotakseen laajempaa apua kohderyhmälle, lisätäkseen kysyntää ja pysyäkseen lähempänä kohderyhmää tallentamalla ja ylläpitämällä tietokantaa muistina asiakkaista, mahdollisuuksista, kaikesta viestinnästä ja kaupallisista yhteyksistä, helpottaakseen tulevia yhteyksiä.

Wikströmin (1994) tutkimus on tapauksena ajallinen kuvaus tietojärjestelmän eri vaiheista alkaen ensimmäisistä ajatuksista, kuvaten ensimmäisen version ja ylläpidon erilaisia vaiheita. Ero tämän tutkimuksen ja Wikströmin (1994) tutkimuksen välillä voi olla aluksi vaikeasti havaittavissa, mutta suurin ero on asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmän elinkaaren vaihe. Tässä tutkimuksessa keskityn jo käyttöön otettuun tietojärjestelmään, jonka käyttäjäksi jouduin ilman etukäteistietoa. Wikströmin (1994) tutkimus perustuu tapaukseen, jossa osa alkuperäisistä henkilöistä on mukana koko tapauksen ajan.

## **1.6. Tutkimuksen kohde, tutkimuskysymykset, menetelmät, aineisto ja näkökulma**

Varsinaisesti käytön ja ylläpidon aikaiset vaatimustenhallinnan ongelmat eivät ole korostuneet, koska kehittäjillä ja käyttäjillä on ollut täysi työ saada järjestelmät kehitettyä otettavaksi käyttöön. Edellä olen kuvannut, miksi olen kiinnostunut käytön ja ylläpidon aikaisesta vaatimustenhallinnasta.

Jokaisella tutkimuksella on oma käytännöllinen taustansa, joten se on hyvä kirjata tässä kohtaa. Oman työ- ja opiskeluhistoriani vuoksi olen ollut jonkin verran kehittämässä erilaisia tietojärjestelmiä, ja tiedän taustalla olevista haasteista. Toisaalta tämän tutkimuksen taustalla olevassa työtehtävässä olen eri asemassa käyttäessäni tietojärjestelmiä kyseisen työtehtävän suorittamiseen tietojärjestelmän asettamilla ehdoilla ja vaatimuksilla. Tästä aiheutuu mielenkiintoinen älyllinen ristiriita, joka on yksi tutkimuksen taustalla vaikuttava tekijä.

Kun jokainen tutkimus tapahtuu ajassa ja tilassa tietyillä resursseilla, joutuu jokainen tutkimus keskittymään vain tiettyihin aiheisiin kerrallaan. Tässä tutkimuksessa menetelmänä on tapaustutkimus, jonka aineistona on yksittäisen työtehtävän tuottama käsiteltävissä oleva aineisto. Tutkimuksen kohteena on tällöin yksittäinen laaja työtehtävä, jota lähestytään tietojärjestelmän vaatimustenhallinnan näkökulmasta. Mitä tämä siis tarkoittaa tässä tutkimuksessa? Yritän kuvata tätä seuraavaan taulukkoon.

TAULUKKO 2 : kohteen, menetelmän, aineiston ja näkökulman esittely

Jokaisen tutkimuksen oleellinen aihe	Tämän tutkimus	Mikä on oleellista perusteluksi?
Kohde	asiakasyhteyksien informaation hallinnan työtehtävät  asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmä	onko työtehtävistä tarpeeksi kattava kuvaus?  onko tietojärjestelmästä tarpeeksi kattava kuvaus?
Menetelmä	kuvaileva tapaustutkimus	soveltuuko menetelmä tutkimuskysymykseen?
Aineisto	asiakasyhteyksien informaation hallinnan työtehtävien liiketoimintasäännöt  asiakasyhteyksien informaation hallinnan työtehtävissä käytetyn tietojärjestelmän kuvaus	onko aineisto tarpeeksi kattavaa ja laadukasta tutkimuksen aineistoksi?
Näkökulma	tietojärjestelmän vaatimusten arviointi tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen	onko kyseiseen näkökulmaan olemassa tarpeeksi tutkimustekniikoita?

Kaikki edellä olevat ovat kuitenkin alisteisia tutkimuskysymykselle, kuten Järvinen ja Järvinen (2000) huomauttavat. Tämän vuoksi tutkimuskysymysten esittäminen on oleellinen osa tutkimusta, koska yksi tutkimus voi vastata kerrallaan vain muutamaa tutkimuskysymykseen. Tämän tutkimuksen vaiheet ovat ositettuna seuraavat:

1. kuvaa yksittäisen toimen (job) tiettyjä tehtäviä (tasks)
2. kuvaa yksittäisen työtehtävän kaikki vaatimukset tietojärjestelmälle (tai tietojärjestelmille) liiketoimintasääntöinä
3. kuvaa tietyissä työtehtävissä käytetty tietojärjestelmä (tai tietojärjestelmät)
4. kuvaa työtehtävien käyttämän tietojärjestelmän (tai tietojärjestelmien) toteutetut vaatimukset.

Kun nämä osittaiset tutkimusvaiheet kokoaa yhteen tutkimuksen kokonaisvaltaisemmaksi tutkimuskysymykseksi, niin se on seuraava:

Vertaa yksittäisen toimen tiettyjen tehtävien liiketoimintasääntöjen asettamia vaatimuksia tietojärjestelmälle ja tehtävissä käytetyn tietojärjestelmän toteutettuja vaatimuksia.

Kun toimen (job) käsite esiintyy jatkossa useita kertoja, on kyseinen käsite hyvä määritellä. Tässä tutkimuksessa toimi (job) on kokonaisuus, joka sisältää useita työtehtäviä (tasks). Järvinen (1980, 1998) on käsitellyt laajemmin työn käsitettä ja työnjaon erilaisia mahdollisuuksia, ja tässä tutkimuksessa en lähde määrittelemään työn käsitettä uudelleen. Oleellista tässä tutkimuksessa on, ettäyksittäinen toimi (job) työtehtävineen (tasks) on tämä tutkimuksen tärkeä kohde.

Järvinen ja Järvinen (2000) esittelevät erilaisia tutkimusmenetelmiä tietojärjestelmien tutkimiseen. Tapaustutkimus perustuu tekstin ja/tai toiminnan merkityksen käsittämiseen, erityisesti tulkitsemalla. Tämän tutkimuksen tarkoitus on erityisesti kuvata yhtä tapausta, ja tapausta voisi pitää selityksenä. Tällöin selittävä case-metodi tuottaa erilaisia tosiasioita, joita tuetaan erilaisilla lähteillä. Tapaustutkimusta menetelmänä on kritisoitu hyvin voimakkaasti, mutta toisaalta tämän tutkimuksen kannalta monet tapaustutkimuksen heikkoudet tulevat korjatuksi. Kun olen ollut tapauksen vuoksi ensin yli puoli vuotta vapaaehtoisjäsenenä ja tämän jälkeen lähes puolitoista vuotta palkattuna työntekijänä tapauksena olevan organisaation palveluksessa, niin tunnen tapauksen taustoja paremmin kuin ulkopuolelta tuleva tutkija. Tällöin olen pystynyt esittämään kriittisiä kysymyksiä ja havainnoimaan toimintaa monella tavalla.

Edellä oleva kuvaus tutkimuksen vaiheista on vieläkin yleisellä tasolla, koska tässä vaiheessa olen ajatellut tutkimuksen toistettavuutta muissa yhteyksissä. On nimittäin mahdollista, että tutkimus voidaan toteuttaa monella toimella. Kun tutkimuskysymykset vielä asettaa vastaamaan tämän tutkimuksen taustalla olevaan yksittäiseen toimeen, niin silloin tutkimus voidaan esittää seuraavina vaiheina:

1. Kuvaa myyntipäällikön toimeen kuuluvan asiakasyhteyksien informaation hallintaan kuuluvia tehtäviä.
2. Kuvaa asiakasyhteyksien informaation hallinnan tehtävien vaatimukset tietojärjestelmille liiketoimintasääntöinä.
3. Kuvaa asiakasyhteyksien informaation hallinnassa käytetty tietojärjestelmä.
4. Kuvaa Insight II -järjestelmän toteutetut vaatimukset myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan liiketoimintasääntöinä.

Kokonaisuutena tutkimuskysymys on seuraava:

Vertaa myyntipäällikön toimeen kuuluvan asiakasyhteyksien informaation hallinnan asettamia vaatimuksia Insight II -järjestelmälle ja Insight II -järjestelmän toteutettuja vaatimuksia asiakasyhteyksien informaation hallintaan liiketoimintasääntöinä.

Tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen vaiheet voisi esittää Wikströmin (1994) esittelemän tarkastelukehikon seuraavien kysymyksien avulla.

2. Tietojärjestelmän laatu (System quality)

2.1. Mikä on käsityksesi asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmän laadusta? (What is your perception of the quality of the COMIS)

3. Informaation laatu (Information quality)

3.1. Mikä on käsityksesi informaation laadusta, jota voit käyttää asiakasyhteyksien hallinnan tietojärjestelmän avulla? (What is your perception of the quality of information, which the COMIS can provide to you)

4. Käytön onnistuminen (Success of the use process)

4.1 Mikä on käsityksesi ja kokemuksesi asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmän käytöstä? (What is your perception and experiences of the use of the COMIS)

4.2. Onko käyttö mielestäsi vapaaehtoista vai pakollista? (Do you perceive the use to be voluntary or involuntary)

4.3. Kerro tehtävistä, joissa asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmästä on hyötyä. Mitä toimintoja käytät päivittäin, viikoittain, kuukausittain tai ei ollenkaan? (List us some of the tasks that you use COMIS to help you in. Which functions of COMIS do you use daily, weekly, monthly, not at all)

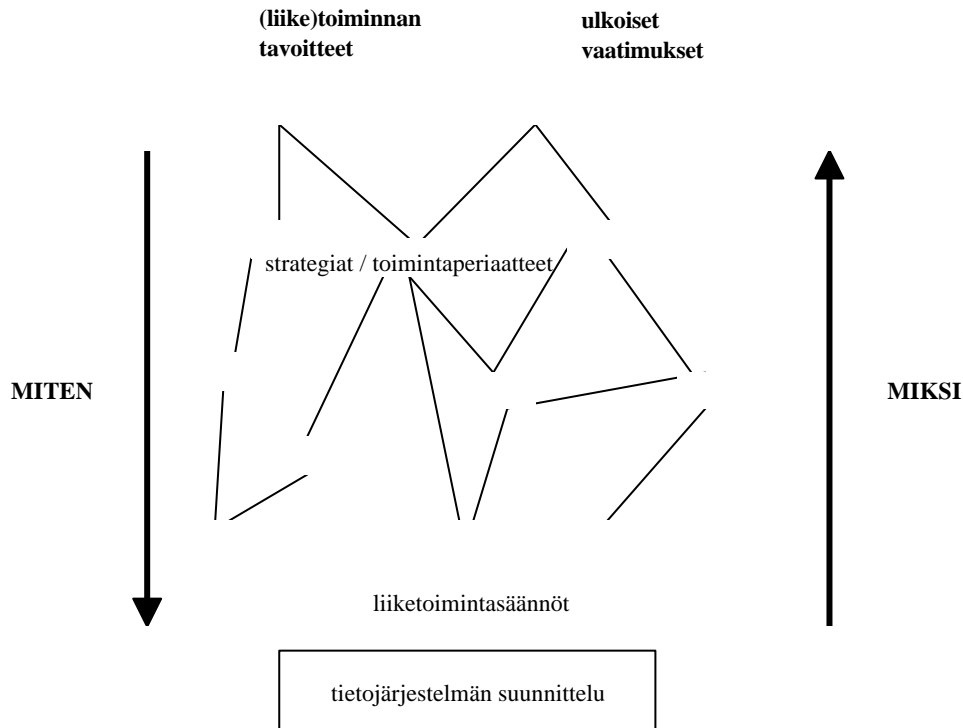
5. Tyytyväisyys käyttöön (User satisfaction)

5.1. Oletko yleisesti ottaen tyytyväinen vai tyytymätön tietojärjestelmään? Miksi? (Are you in overall satisfied or dissatisfied with the system. Why?)

Miksi en toista tässä tutkimuksessa Wikströmin (1994) esimerkin perusteella kaikkia tarkastelukehikon (COMIS success framework) kysymyksiä? Wikströmin (1994) esittelemässä tarkastelukehikkoon on yhdistetty monen aikaisemman tutkimuksen lähestymistavat, joilla voi tarkastella tietojärjestelmän onnistuneisuutta erityisesti asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmissä. Kun tämä tutkimus keskittyy vaatimustenhallintaan, niin pelkät vastaukset Wikströmin (1994) esittämän tarkastelukehikon kysymyksiin eivät ole vielä vaatimustenhallintaa, esim. Pohlin (1997) määritelmän mukaan.

Tutkimuksen tavoiteltavista tuloksista voin todeta, että tapauksen kuvauksen perusteella tutkimuksen sivutuloksena on monia vastauksia Wikströmin (1994) esittämän tarkastelukehikon kysymyksiin, mutta ne ovat todellakin sivutuloksia. Pääasiallinen tavoiteltava tulos tutkimuksesta on järjestelmälle esitetyt vaatimukset ja järjestelmän toteutetut vaatimukset. Erottelu tällä tavalla voi vaikuttaa oudolta, mutta vastausten esittäminen vapaamuotoisesti tai liiketoimintasääntöinä on kaksi eri asiaa. Varsinaisesti Wikströmin (1994) tarkastelukehikon kysymyksiin vastauksille ei ole määrätty mitään muotovaatimusta, mikä on varmasti tarkastelukehikon hyvä puoli. Kun tämä tutkimus on pääasiallisesti vaatimustenhallinnan alueeseen kuuluva tutkimus, on vaatimukset pyrittävä esittämään jollakin määrittelymenetelmällä, ja tässä tutkimuksessa esitän vaatimukset liiketoimintasääntöinä.

Mutta mikä ihme on liiketoimintasääntö? Jotta liiketoimintasääntö selviäisi, on syytä tarkastella paria lähdettä, Gustas ym. (1996); Bubenko ja Kirikova (1995), ja perehtyä näissä oleviin liiketoimintasääntöjen määritelmiin. Gustas ym. (1996) toteavat, että liiketoimintasäännöt (business rules) ovat kaikkein lähimpänä tietojärjestelmän suunnittelua, ja he tekevät tästä seuraavan kuvallisen yhteenvedon.



KUVA 3: Liiketoimintasäännöt ovat lähimpänä tietojärjestelmää, (Gustas ym. 1996 perusteella)

Yhteenvedon perusteella liiketoimintasäännöt antavat hyvinkin yksityiskohtaisia vastauksia, miten jotain tehdään. Taas yleisemmin ajatellen vastaukset osoittavat, miksi jotain tehdään, jolloin saadaan liiketoimintaperiaatteita ja/tai strategioita, päätyen jonkin organisaation olemassaolon syihin ja tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen kannalta Gustas ym. (1996) antavat arvokkaan huomion, koska liiketoimintasäännöt ovat kaikkein lähimpänä systeemin suunnittelua. Vastaavalla tavalla liiketoimintasäännöt ovat kaikkien lähimpänä systeemin käyttöä. Tämän tutkimuksen kannalta seuraava johtopäätös on oleellinen:

Liiketoimintasäännöt ovat vaatimuksien yksityiskohtainen kuvaustapa, jolla tietojärjestelmää käyttävät ihmiset ja tietojärjestelmää kehittävät ihmiset voivat päästä lähimmäksi yhteistä käsitystä tietojärjestelmän toiminnasta.

Termi "liiketoimintasääntö" voi vaikuttaa lukijasta oudolta. Kun Ylijoki (1998) esitti omia väittämiään akateemisista heimokulttuureista, totesi hän tietojenkäsittelytieteen opiskelijoiden suhtautuvan myönteisesti liiketoimintaan. Tällöin termi "liiketoimintasääntö" alan kirjallisuudessa on ymmärrettävää, ja kuvaa hyvin liiketoimintalähtöisyyttä.

Tarkasti ottaen monessa lähteessä todetaan, että liiketoimintasäännöt koskevat organisaatiota, eikä organisaatioita varsinaisesti ole rajattu liiketoimintaa harjoittaviksi organisaatioiksi. Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin termiä "liiketoimintasääntö" (eng. Business Rule), kun kyseinen termi on jo vakiintunut, vaikka tutkimuksen tapauksena oleva organisaatio ei varsinaisesti ole liiketoimintaa harjoittava organisaatio.

Gustas ym. (1996), Bubenko ja Kirikova (1995) esittelevät hyvin laajasti Enterprise Modelling -lähestymistavan, jota voi pitää Jahnukaisen (1970) esittämällä tavalla keinona järjestää tarkastelukulmat systemaattisella tavalla. Enterprise Modelling -lähestymistavassa voidaan erottaa seuraavat tarkastelukulmat:

- tavoitteet (the Objective sub-model)
- käsitteet (the Concepts sub-model)
- toimijat (the Actors sub-model)
- toiminnot ja käyttö (the Activities and Usage sub-model)

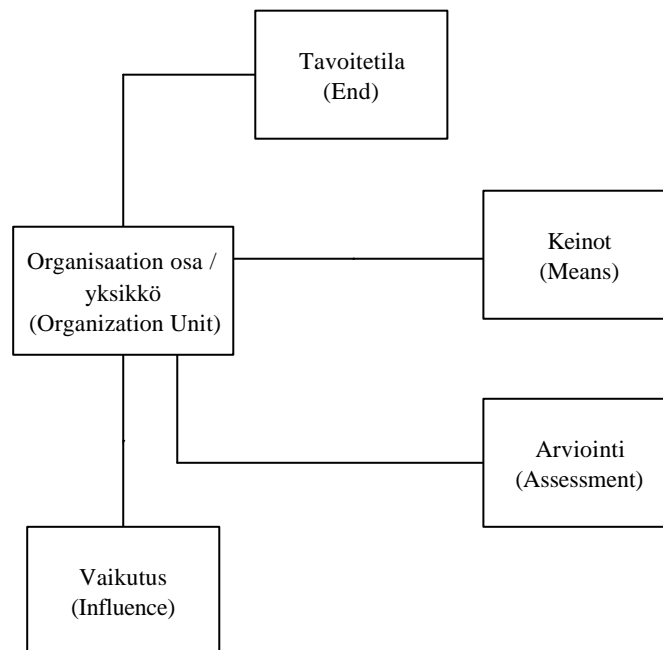
Lisäksi Enterprise Modelling -lähestymistapa esittelee tietojärjestelmän vaatimuksia, joita voidaan pitää toiminnallisina ja ei-toiminnallisina. Lopputuloksena on kaikkien edellisten huomioinnista tietojärjestelmän malli (Information System sub-model).

Tämän tutkimuksen tapauksen kannalta voi todeta seuraavan yhteenvedon:

- Tampereen AIESEC-toimikunnat tavoittelevat tehokasta myyntiä (tavoite)
- tehokasta myyntiä toteuttaa palkattu myyntipäällikkö asiakkaiden kanssa (toimija)
- myyntityössä on myyntityöhön liittyvät käsitteet (käsitteet)
- yksi myynnin toiminta on asiakasyhteyksien informaation hallinta (toiminnot ja käyttö)
- myyntipäällikkö käyttää asiakasyhteyksien informaation hallintaan tietojärjestelmää (tietojärjestelmä).

Kun tämän perusteella tarkastelee jälleen tutkimuskohdetta, on tutkimuskohde rajautunut hyvin. Yksi myyntipäällikön toimen (liite 1) keskeisimmistä tehtävistä on asiakasyhteyksien informaation hallinta, ja tässä tutkimuksessa tähän tehtävään liittyviä liiketoimintasääntöjä on tutkimuksen aineistona.

Tässä vaiheessa on vielä ongelmana, millä tavalla liiketoimintasääntöjä voisi kuvata. Gustas ym. (1996), Bubenko ja Kirikova (1995) antavat kyllä erittäin suurta apua liiketoimintasääntöjen teorian ymmärtämiseen. Tässä kohtaa otan avuksi käytännön liiketoimintaihmisille suunnatun Organizing Business Plans -raportin (The Business Rules Group 2000), jonka mukaan organisaation osa (Organisation Unit) on osa laajempaa organisaatiota, kun organisaatioksi on määritelty joukko ihmisiä tavoitteella ja budjetilla. Tällöin organisaation osa voi määrittellä tavoitteita (Ends), luoda keinoja (Means), voi tehdä arviointeja (Assessments) ja havaita vaikutuksia (Influence). Kuvallisesti tätä on kuvattu seuraavalla tavalla.



KUVA 4: Tarkastelukohtia liiketoimintasääntöjen etsimisen avuksi (The Business Rules Group 2000 perusteella).

Jokaisessa neljässä kuvattavassa kohteessa on monta osaa, ja tässä on näistä lyhyt yhteenveto:

Tavoitetila (End) sisältää seuraavat:

- visio (Vision)
- päämäärä (Goal)



- tavoite (Objective).

Tavoitetila ei sinänsä ota kantaa, miten tavoitteet saavutetaan, mutta yhteisymmärrys tavoitetilasta voidaan saavuttaa.

Keinot (Means) sisältää seuraavat:

- missio (Mission)
- strategia (Strategy)
- taktiikka (Tactic).

Samoja tavoitteita voidaan tavoitella hyvinkin erilaisilla keinoilla. Edelleen on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys tavoitteista, ja niiden tarkemmasta sisällöstä.

Arviointi (Assessment) sisältää seuraavat:

- yksikön sisäinen vahvuus (Strength)
- yksikön sisäinen heikkous (Weakness)
- yksikön ulkopuolinen mahdollisuus (Opportunity)
- yksikön ulkopuolinen uhka (Threat).

Kyseinen ajattelumalli (SWOT-analyysi) on hyvin yleinen, ja sitä on käytetty lukemattomilla eri tavoilla eri yhteyksissä. Oleellista on, että arvioinnin avulla voidaan todeta, millaisia tavoitteita asetetaan ja millaisia keinoja käytetään tavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta arviointi koskee myös vaikutusta.

Vaikutus (Influence) sisältää ulkoisen vaikutuksen (External Influence) ja sisäisen vaikutuksen (Internal Influence). Ulkoinen vaikutus sisältää seuraavat:

- ympäristö (Environment)
- kilpailija (Competitor)
- yhteistyökumppani (Partner)
- sääntely (Regulation)
- toimittaja (Supplier)
- teknologia (Technology).

Sisäinen vaikutus sisältää seuraavat:

- oletus (Assumption)
- ilmaistut arvot (Stated values)
- ilmaisemattomat arvot (Unstated values)
- tapa (Habit)
- perusrakenne (Infrastructure)
- (kiista)kysymys (Issue)
- johdon etuoikeus (Management Prerogative)
- resurssien laatu (Resource Quality).

Mihin osaan kuuluvat liiketoimintasäännöt (Business Rules)? Liiketoimintasäännöt kuuluvat keinoihin (Means), ja yleensä ne ovat johdettuna yleisimmistä liiketoimintaperiaatteista (Business Policy). Liiketoimintasäännöt kuvaavat, miten jokin organisaation osa toimii kaikkein lähimpänä käytäntöä.

Organizing Business Plans -raportin (The Business Rules Group 2000) mukainen lähestymistapa kuvaukseen on erittäin vaativa, ja kuvauksen tekeminen mistä tahansa organisaatiosta vaatisi erittäin laajan selvityksen. Kun otetaan vielä huomioon reaalimaailma, jossa lähestymistavan mukaiset kohdat pitäisi selvittää, niin kuvauksen laajuudella ei ole varsinaisesti mitään rajoitteita.

Organizing Business Plans -raportti (The Business Rules Group 2000) on vasta työpaperi, joten siinä on vielä paljon kehitettävää. Esimerkiksi tavoitetilan (End) suhteen jokaisen organisaation on luotava itselleen sopivat muuttujat, joita organisaation osan on seurattava. Toisaalta arvioinnissa (Assessment) voidaan kritisoida jo kansanperinteeksi muodostuneen SWOT-analyysin kritiikitöntä käyttöä. Lisäksi puutteena voi todeta, että vaikutus-kohdassa kriittinen lukija voi havaita paljonkin lisää sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Organizing Business Plans -raportin (The Business Rules Group 2000) paras anti tälle tutkimukselle on osoitus, että liiketoimintasääntöjen vuoksi on monenlaista toimintaa. Vuoden 2003 tilanteessa tämä toiminta on monella tapaa vielä alussa; sekä tieteellinen tutkimus että käytännön toiminta ovat vasta kuvaamassa liiketoimintasääntöjä ja liiketoimintasääntöihin vaikuttavia aiheita.

Vaikka Organizing Business Plans -raportti (The Business Rules Group 2000) ja aikaisemmin esitelty Gustas ym. (1996), Bubenko ja Kirikova (1995) voivat näyttää ensi lukemalta täysin yhteen sovittamattomilta, niin voidaan todeta kuitenkin yhtäläisyydet. Ensinnäkin liiketoimintasäännöt ovat kaikkien lähteiden mukaan lähimpänä käytännön toimintaa. Toiseksi liiketoimintasäännöt voidaan johtaa yleisimmistä tavoitteista.

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on Organizing Business Plans -raportin (The Business Rules Group 2000) esitystapa liiketoimintasäännöille ja liiketoimintaperiaatteille taulukkomuodossa hyvin yksiselitteisissä lauseissa, ja tähän tutkimukseen olen soveltanut esimerkkiä. Seuraavaksi on taulukko, jossa on esimerkki jatkossa käytettävästä kuvaustavasta liiketoimintasäännöille.

TAULUKKO 3 : Liiketoimintaperiaatteiden ja liiketoimintasääntöjen esitystapa tässä tutkimuksessa.

<b>A: Liiketoimintaperiaate</b>	
1	Liiketoimintaperiaatteet ovat kuvattu aakkosissa
2	liiketoimintasäännöt ovat kuvattuna juoksevassa numerojärjestyksessä
3	sekä liiketoimintaperiaatteet että liiketoimintasäännöt ovat mahdollisimman tarkkoina ja yksiselitteisinä lauseina

Miksi kuvaustapana on liiketoimintasäännöt, eikä jokin muu tapa? Liiketoimintasääntöjen (Business Rules) vahvuus on siinä, että ne mahdollistavat monimutkaisten tapahtumaketjujen kuvaamisen lyhyesti. Vastaavien kuvausten tekeminen esimerkiksi kuvallisena kaaviona vaatisi hyvin laajan tilan, eikä olisi yhtä helposti ylläpidettävissä. Lopuksi liiketoimintasääntöjen paras puoli on, että ne eivät vaadi laajoja selityksiä, kuten jokin kuvallinen kuvaustapa. Huonona puolena liiketoimintasäännöissä on, että niitä kertyy helposti hyvinkin paljon, jolloin niiden hallinta on haasteellista. Tämän ongelman ratkaisuna on liiketoimintasääntöjen hallinta (Business Rule Management). Kun tässä työssä keskityn vain myyntipäällikön tärkeimpiin tehtäviin, on tämän perusteella käsiteltävä liiketoimintasääntöjen joukko kohtuullisen pieni yhteen tutkimukseen.

Yhtenä kritiikin muotona voi tietysti esittää, että Orgazing Business Plans -raportin (The Business Rules Group 2000) mukainen lähestymistapa yrittää pilkkoa kuvattavan kohteen liian pieniin osiin, kun kuvattava kohde on kuitenkin yksi kokonaisuus, eikä vain osiensa summa. Tämä ongelma on aina vaikea kaikessa mallintamisessa, jolloin on tiedostettava kohteen kokonaisuus osien kuvaamisesta huolimatta. Tässä tutkimuksessa keskitymme siis löydettyihin liiketoimintasääntöihin, ja jätämme muut tekijät vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen aineistona on siis liiketoimintasäännöt liittyen myyntipäällikön asiakasyhteyksien hallintaan. Mutta minkä perusteella esitän liiketoimintasäännöt? Järvinen ja Järvinen (2000) esittävät yleiset periaatteet tapaustutkimukselle, joita käyn tässä läpi. Tämän tutkimuksen tapauksen voi todeta olevan ainutlaatuinen, jolloin metodikirjallisuuden mukaan yksittäisen tapauksen tutkiminen kannattaa valita harvinaisessa ja yleensä vaikeasti lähestyttävässä tapauksessa. Aineiston osalta tämä tapaus täyttää hyvin tapaustutkimuksen edellytykset, koska aineistoa on kaikissa muodoissa: sähköisinä asiakirjoina, perinteisinä dokumentteina, arkistoina, haastatteluina, vapaana havainnointina, osallistuvana havaintona ja fyysisinä luomuksina. Tällöin jokainen tapauksesta esittämäni väittämä voidaan osoittaa useammalla tiedonlähteellä. Aineiston perusteella on käytössäni ollut moniosainen tapaustutkimuksen aineistokokoelma, kun tietolähteet ovat olleet tiedonlähteiden muodon mukaan järjestettynä omalla tavallaan.

Tapaustutkimuksia voi olla monenlaisia, ja tämä tutkimus on nimenomaan kuvaileva tapaustutkimus. Tällöin käytän kuvauksen apuna aiempien tutkimusten tuloksia ja aiempina lähestymistapoja kuvatakseni yksittäistä tapausta monesta eri näkökulmasta. Lisäksi joissain käytännön tapauksien kuvauksissa tulee esille mielenkiintoisia kohtia, joita voin tuoda esille tapauksen kuvauksessa. Tällä tavalla toimien samaa aineistoa on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta.

Toisaalta liiketoimintasääntöjen puolustuksena voidaan todeta, että ne mahdollistavat paljon monimuotoisemmin reaali maailman kuvaamisen kuin esimerkiksi prosessimallit. Jos prosessimallin oletuksena on, että prosessi toistuu aina samalla tavalla, niin liiketoimintasääntöjen kuvaamisella tämä ei muodostu ongelmaksi, kun liiketoimintasäännöt mahdollistavat hyvin dynaamisen toiminnan kuvauksen.

Haasteena liiketoimintasääntöjen käyttämisessä on niiden hyvin monialaiset perustelut, kuten Gustas ym. (1996), Bubenko ja Kirikova (1995) sekä Business Rules Group (2000) lähteinä osoittavat. Päätymisen yksittäisiin liiketoimintasääntöihin osoittaa organisaatioiden monimutkaisuuden. Tässä tutkimuksessa tämä on nähtävissä jatkossa tapauksena olevan organisaation laaja-alaisessa kuvauksessa ennen päätymistä liiketoimintasääntöihin.

### 1.7. Onko tämä tutkimus oleellinen?

Jokainen tutkimusraportin tekijä joutuu jossain vaiheessa tämän kysymyksen eteen, ja joutuu perustelemaan oman tutkimuksensa oleellisuutta itselleen ja muille. "Mitä yleisempää hyötyä on verrata yksittäisen toimen työtehtävien vaatimuksia tietojärjestelmälle ja työtehtävässä käytetyn tietojärjestelmän toteutettuja vaatimuksia liiketoimintasääntöihin?" on tämän tutkimuksen kannalta oleellinen kysymys, johon on löydettävä vastaus.

Kun tarkastelee esimerkiksi elektronista liiketoimintaa (esim. Kalakota ja Robinson 2001), niin lähes jokaisessa yhteydessä jaksetaan muistuttaa erilaisten tietojärjestelmien liittämistä toisiinsa. Toisaalta välineet erilaisten järjestelmien liittämiseen ovat kehitymässä. Toisaalta käyttäjien pitäisi pystyä tulevaisuudessa (esim. Banavar ja Bernstein 2002) käyttämään monia tietojärjestelmiä täysin yhtenä kokonaisuutena.

Mitä tästä kehityksestä on sitten seurauksena? Oman tutkimukseni kannalta näyttäisi, että Pohlin (1997) esittämässä käytön maailmassa (usage world) tulee olemaan osana monenlaisia tietojärjestelmiä, ja joihinkin niistä kehittäjät eivät välttämättä pääse vaikuttamaan ollenkaan erilaisista syistä johtuen. Tällöin olennaiseksi kysymykseksi myös kehittäjien osalta tulee työtehtävään tutustumisen lisäksi tutustuminen olemassa olevaan tietojärjestelmään. Tällöin vertailu olemassa olevien tietojärjestelmien toteutettujen vaatimusten ja työtehtävän löydettyjen vaatimusten välillä voi olla oleellinen osa tietojärjestelmien kehittämistä.

Kun tarkastelee tutkimuksen otsikkoa, niin siinä on mainittu keskitetty globaali tietojärjestelmä ja hajautettu paikallinen käyttö. Keskitetty globaali tietojärjestelmä on yleistynyt, kun erilaiset tekniset ongelmat on vähitellen ratkaistu ja käytettävät laitteistot ovat halventuneet. Tällöin seurauksena on, että entistä useampi organisaatio voi toteuttaa keskitetyn globaalin tietojärjestelmän. Mutta miten määritellä keskitetty globaali tietojärjestelmä? Groth (1999) on käsitellyt hyvin laajasti halventuneen tieto- ja viestintätekniikan vaikutuksia organisaatioihin ja mahdollisuuksia organisaatiolle. Grothin (1999) esimerkin perusteella määrittelen keskitetyn globaalin tietojärjestelmän seuraavasti:

keskitetyssä globaalissa tietojärjestelmässä on teknisesti toteutettuna yksi tietokanta, johon on teknisesti ottaa yhteys mistä tahansa maasta tai maanosasta.

Vuoden 2003 tilanteessa vallitsevat tietyt tekniset ratkaisut (erit. internet-verkkoihin liittyvät), mutta kyseinen määritelmä antaa mahdollisuuden erilaisille ratkaisuille. Kun Grothin (1999) esimerkin perusteella olemme kiinnostuneita enemmän ihmisten toiminnasta, voimme todeta keskitetyn globaalin tietojärjestelmän perustuvan yhden tietokannan yhteismahdollisuuksiin eri puolilta maailmaa ja ihmisten toimintaan tietokannasta saadun informaation perusteella. Tällöin voimme todeta, että hajautettu käyttö tarkoittaa ihmisten todellista toimintaa tietokannan sijainnista riippumattomissa paikoissa, vaikka toimintaa varten saatu informaatio perustuu yhdestä tietokannasta hankittuun dataan ja sen tulkintaan.

Varsinaisesti tutkimuskysymys koskee tehtävien asettamia vaatimuksia tietojärjestelmälle ja järjestelmän toteutettuja vaatimuksia. Tutkimustulosten kannalta on oleellista, että vastaavat globaalit tietojärjestelmät ovat yleistyneet käytössä, jolloin niiden suunnittelu, toteutus ja ylläpito hajautettua käyttöä varten on jatkossa yleisempää. Tällöin on hyvä saada tutkimustuloksia globaalien järjestelmien hajautetusta käytöstä, jolloin niiden suunnittelua ja toteutusta voidaan jatkossa parantaa.

Toisaalta on esitetty epäilyjä (Kangassalo 1999), että globaalit tietojärjestelmät ovat joko mahdottomia tai hankalia käyttää. Kun tässä tapauksessa epäilyistä huolimatta käytetään globaalia tietojärjestelmää, on konkreettisen tapauksen avulla mahdollisuus kartoittaa laajemminkin globaaliin tietojärjestelmään liittyviä haasteita.

### 1.8. Tutkimustulosten käyttö

Kun tarkastelee kriittisesti tutkimuskysymyksiä, niin huomaa niiden olevan kuvailevia ja liittyvän yhteen yksittäistapaukseen. Tällöin kritiikkinä on, ettei pelkkä kuvailu ole tieteellistä päättelyä. Hyvä onkin todeta, ettei pelkkä tapauksen kuvailu tapaustutkimuksen keinoin ole riittävä tutkimusraportin sisällöksi.

Kun tarkastelee tietojärjestelmätieteen metodologian oppikirjaa (Järvinen ja Järvinen 2000), niin tapaustutkimusta voidaan käyttää hyviin moneen tarkoitukseen. Tälle tutkimukselle oleellista ovat seuraavat tarkoitukset kuvailevan tapaustutkimuksen tuloksille:

1. tulosten vertailu olemassa olevien teorioiden vahvistamiseksi
2. tulosten vertailu olemassa olevien teorioiden epäilemiseksi
3. tulosten analysointi erilaisten hypoteesien esittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tärkein tavoite on vertailu olemassa olevien teorioiden kanssa, mutta sivutuloksena voi tuki syntyä epäilyä olemassa oleville teorioille tai joitain hypoteeseja. Tällöin yksittäistapauksen käyttö tutkimuksen pohjana on perusteltua ja mielekästä.

Litteen 1 kuvausta myyntipäällikön toimesta voi pitää hyvinkin epätarkkana ja ylimalkaisena, kun tarkastelee myyntihenkilöiden tehtävistä tehtyjä luokituksia (Marshall ym. 1999, Moncrief 1986). Lainatuista lähteistä voi todeta, miten myyntityö on kehittynyt 1980-luvun alusta 1990-luvun loppuun mennessä. Tämän tutkimuksen kannalta uudempi luokitus (Marshall ym. 1999) osoittaa, miten erilaiset tietotekniset järjestelmät ovat tulleet laajemmin osaksi myyntihenkilöiden mahdollisia tehtäviä. Lisäksi oleellista on havainto, että oman myyntityöni perusteella en ole poistamassa mitään tehtävää luokituksista (Marshall ym. 1999, Moncrief 1986), vaikka omassa myyntityössäni osa luokituksen tehtävistä ei ole kuulunutkaan omaan toimeeni.

Tälle tutkimukselle mielenkiintoista on esitetty jatkotutkimusaihe (Marshall ym. 1999), eli teknologian vaikutus myyntityöhön. Tältä pohjalta tietoteknisen järjestelmän arviointi oikean tapauksen perusteella on suoraa jatkoa aikaisempien tutkimusten pohjalta.

### 1.9. Tutkimusraportin eteneminen

Ensimmäiseksi kuvaan myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan liittyviä liiketoimintasääntöjä luvussa 2. Luvun 2 ohessa liitteissä 2 ja 3 on lisäperusteluja liiketoimintasäännöille. Liite 2 liittyy erityisesti myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan ja liite 3 kuvaa toimintakokonaisuutta, jossa myyntipäällikkö toimii.

Luvussa 3 käyn läpi luvussa 2 löydettyjä liiketoimintasääntöjä, ja esitän Insight II -järjestelmän toimintoja verrattuna aiemmin löydettyihin liiketoimintasääntöihin.

Luvussa 4 esitän tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksien perusteella on keskusteluosuus tutkimustulosten vertailusta aikaisempiin tutkimustuloksiin, erilaisia hypoteeseja, rajoitteita, käytännön suosituksia ja erilaisia jatkotutkimusaiheita.

## 2. Myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan liittyvät liiketoimintasäännöt

Tässä luvussa päädyn lopuksi löydettyihin liiketoimintasääntöihin monien eri vaiheiden jälkeen. Aiemmassa luvussa olen kuvannut, miksi olen päätenyt kuvaamaan vaatimuksia liiketoimintasääntöinä, joten tässä luvussa siirryn käyttämään liiketoimintasääntöjä kuvauksen muotona. Aiempien tutkimusten perusteella voi todeta, että jokaisen liiketoimintasäännön takana on monien perusteluiden ketju, vaikka itse liiketoimintasääntö olisikin yksinkertainen. Tämän vuoksi olen joutunut miettimään liiketoimintasääntöjen esittämiseen ja perusteluun lukijaa parhaiten palvelevan tavan.

Tässä luvussa esitetyt liiketoimintasäännöt ovat yhteenveto liitteessä 2 esitetyistä liiketoimintasäännöistä, ja päädyn tähän yhteenvetoon seuraavassa järjestyksessä.

1. Ensin kuvaan myyntipäällikön toimen omana kokonaisuutenaan, ja esitän liitteen 1 tärkeimmistä tehtävistä huomioita.
2. Toiseksi esitän myyntipäällikön toimen osana laajempaa kokonaisuutta.
3. Kolmanneksi perehdyn erityisesti myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaatioon ja liitteessä 2 esitän pelkästään näihin tehtäviin liittyviä liiketoimintasääntöjä ja niiden perusteluja. Lisäksi esittelen, mikä oli myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinnan tilanne ennen myyntipäällikön työsuhdetta ja millaisia vaatimuksia tälle tehtävälle olin asettanut.
4. Neljänneksi esittelen yhteenvetona löydetyt liiketoimintasäännöt ja pohdin niiden merkitystä laajemmin.
5. Lopuksi kuvaan laajemmin liiketoimintasääntöjen taustaa esittelemällä AIESEC:n organisaatiota ja toimintaa, minkä lisäksi liitteessä 3 on tarkempaa kuvausta. Tällöin liiketoimintasääntöjen perusteet tulevat esille tapauksen perusteella, ja ne eivät ole enää irrallaan omasta ympäristöstään.

Kuvaus on hyvin pitkä ja monivaiheinen, ja osoittaa omalta osaltaan liiketoimintasääntöjen löytämisen vaikeuden sekä liiketoimintasääntöihin vaikuttavat monet tekijät.

### 2.1. Myyntipäällikön toimesta

Järvinen (1998) toteaa työntekijöiden toimen suunnittelun olevan edelleen ajankohtainen varsinkin erilaisten tietojärjestelmien liittyessä toimeen. Tässä tutkimuksessa ymmärrämme toimen (job) kokonaisuudeksi, joka sisältää erilaisia työtehtäviä (tasks). Järvisen 1970-luvulla tekemissä tutkimuksissa oleellinen kysymys on ollut tietojärjestelmän käyttöönotto ja tehtävien uudelleenmuotoilu tietojärjestelmien vuoksi.

Tämän tutkimuksen taustalla olevassa toimessa tietojärjestelmää ei varsinaisesti tarvitse ottaa käyttöön, vaan pikemminkin sopeuttaa uusi työtehtävä olemassa olevaan tietojärjestelmään. Ero sinänsä voi tuntua pieneltä, mutta sillä on omat vaikutuksensa työtehtävän suunnitteluun. Järvisen (1980) esittämät kysymykset suunnitteluongelmista ovat edelleen ajankohtaisia, joten ne on hyvä kirjata.

1. Miten jakaa työ ihmisen ja tietokoneen välillä (how to distribute work between man and computer)?
2. Miten rakentaa ihmisen ja tietokoneen välinen liittymä (how to construct man-computer interfaces)?
3. Kuinka kerätä tehtävät toimeksi (how to group tasks into jobs)?
4. Miten rakentaa ohjausosajärjestelmä uudelle tietojärjestelmälle (how to build up a control subsystem for a new information system)?
5. Kuinka nimittää/valita ihmisiä toimiin (how to assign people to jobs)?

Myyntipäällikön toimen kannalta kaikki kysymykset ovat edelleen ajankohtaisia, ja tässä tutkimuksessa on sivutuloksina monenlaisia huomioita kysymyksiin 1 ja 2 varsinaisten tutkimuskysymysten vastauksien lisäksi.

Kysymykseen 3 on vastaus, kun myyntipäällikön toimesta on tehty tarkka kuvaus. Liitteessä 1 on kuvattu myyntipäällikön toimi, ja toimen sisältämät tehtävät yleisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa keskityn myyntipäällikön toimen tärkeimpiin tehtäviin, eli asiakasyhteyksien ja asiakassuhteiden hoitamiseen.

## 2.2. Myyntipäällikön toimi osana laajempaa kokonaisuutta

Jokainen toimi (job) on osa laajempaa kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen tapauksena on toimi, joka on osa AIESEC:n suomalaista organisaatiota. Tarkasti ottaen sijaintipaikka on ollut Tampere, missä sijaitsee kaksi AIESEC:n paikallistoimikuntaa: Tampereen yliopistolla on AIESEC TAY ja Tampereen teknillisellä yliopistolla on AIESEC TUT. Molemmilla toimikunnilla on toki Suomen yhdistyslain mukaiset viralliset nimet, mutta AIESEC:n sisäisessä toiminnassa kyseiset lyhenteet ovat käytössä.

Vuoden 2003 tilanteessa AIESEC on määriteltävissä seuraavasti:

- kansainvälinen vapaaehtoisjärjestö yli 80 maassa
- jäseniä voivat olla yliopisto-opiskelijat
- tavoite on ylläpitää ja järjestää AIESEC:n omaa itsenäistä kansainvälistä vaihto-ohjelmaa jäsenmaissa vastavuoroisuusperiaatteella
- vaihto-ohjelman muotoja on neljä: 1) kauppatieteen opiskelijoiden, 2) tietotekniikan ja tietojenkäsittelytieteiden opiskelijoiden ja 3) opettajaksi opiskelevien vaihto-ohjelma sekä 4) kehitysyhteistyövaihto
- vaihto-ohjelmaan on erillinen haku jokaisessa jäsenmaassa, ja kaikkia halukkaita ei hyväksytä vaihto-ohjelmaan
- vaihto-ohjelman osana on AIESEC:n välittämä työpaikka muualla kuin omassa kotimaassa
- vaihto-ohjelma on ympärivuotinen, eikä ole sidottu päivämääriin
- vaihto-ohjelman vaihdon pituus on 3-18 kuukautta
- vaihto-ohjelman lisäksi vaihtoon saapuville on sosiaalista ohjelmaa.

Myyntipäällikön toimessa olin 1.6.2002-30.8.2003 välisen ajan, ja tärkein tehtäväni oli myydä AIESEC:n vaihto-ohjelman ideaa Pirkanmaan alueen asiakkaille, ja järjestää suomalaisista yrityksistä vaihto-ohjelmaan kuuluvia työpaikkoja, joihin AIESEC välittää vaihto-ohjelman avulla AIESEC:n vaihto-ohjelmaan valittuja työntekijöitä ulkomailta. Tampereen osalta on todettava, että palkattu myyntipäällikkö on hyvin ainutlaatuinen ratkaisu, ja Suomessa vastaavia työntekijöitä on ollut aikaisemmin vain Helsingissä.

## 2.3. Myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinta

Aiemmin kuvatessani liiketoimintasääntöjä todettiin eri lähteissä kysymykset miksi ja miten oleelliseksi. Kun etsii perusteluja, miksi myyntipäällikkö käyttää paljon resursseja asiakasyhteyksien informaation hallintaan, on Andreun ja Ciborran (1996) esittämistä ajatuksista hyötyä. Andreu ja Ciborra (1996) esittävät ydinkyvyykkyyden ja resurssiperustaisen näkemyksen yrityksestä. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisia ovat seuraavat kohdat: organisaation ulkopuolella on resursseja, joista organisaatio saa omilla työkäytännöillään resurssit sisäisesti hyötykäyttöön. Eri vaiheiden työkäytännöistä voi muodostua kyvykkyyksiä ja vähitellen ydinkyvyykkyyksiä. Myyntipäällikön toimen kannalta organisaation ulkopuolelta saatu informaatio asiakkailta ja asiakkaista on koko myyntityön perusta. Tältä pohjalta vastaus kysymykseen miksi on seuraava:

Myyntipäällikön tietojärjestelmä asiakasyhteyksien informaation hallintaan mahdollistaa tehokkaan myyntityön.

Kun tältä pohjalta tarkastelee hankesuunnitelmaa, jonka tein myyntipäällikön työsuhteen ajaksi ja totesin ennen myyntipäällikön työsuhdetta seuraavia ongelmia asiakasyhteyksien informaation hallinnassa.

1. Yhteydenotot yrityksiin eivät ole hallittuja ajan hetken suhteen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että samaan yritykseen soitetaan kuin ensimmäistä kertaa.
2. Yhteydenottojen merkintä ei ole ollut hallittua. On syntynyt varsin erikoisia tilanteita, kun samaan henkilöön on ollut yhteyksiä jo 1980-luvulla, ja 1990-luvulla emme kuitenkaan

ole olleet tietoisia näistä yhteydenotoista. Toisaalta tiedot AIESEC:n yhteydenottajista ja yritysten yhteyshenkilöistä ovat hyvin vaihtelevia.

3. Yhteydenottojen seuranta ei ole ollut hallittua. Tietokantaprojektin perusteella voi sanoa, että yritysuhdeiden seuranta on ollut vaihtelevaa. Joinain vuosina huolimatta alkeellisista teknisistä järjestelmistä, on seuraava yhteydenotto jatkunut suoraan edellisen yhteydenoton perusteella. Eli ongelma ei ole tekninen, vaan se on sidottu syntyneisiin toimintamalleihin.
4. Yrityksessä on ollut harjoittelija, mutta tieto tästä häviää ajan kuluessa. Erityisen ongelmallista on, että yritykseen otetaan yhteyksiä, vaikka yrityksessä on jo ollut AIESEC-harjoittelija.
5. Muiden toimijoiden ongelmat heijastuvat myös AIESEC:n asiakassuhteisiin. Ohittamaton tosiasia on, että myös monet muut toimijat ovat yhteydessä yrityksiin. Toisaalta yritykset eivät pysty erottelemaan aina järjestöjä toisistaan.
6. Todellinen asiakaslähtöisyys on unohtunut. Huolimatta siitä, että kyseessä on alun perin kauppatieteellisten opiskelijoiden perustama järjestö, olemme unohtaneet todellisen asiakaskeskeisyyden. Tärkeintä on ollut saada paljon yhteydenottoja ja pyrkiä etsimään jostain harjoittelupaikkaa.
7. Ymmärrys liiketoiminnan pitkäjänteisyydestä on ollut heikkoa. Yksi keskeinen ongelma, on että yritysmyyntissä ei ole ymmärretty liiketoiminnan olevan todella pitkäjänteistä toimintaa. Tämän vuoksi harjoittelijoiden saaminen yhdellä kaudella on monen yrityksen kohdalla usein mahdottomuus. Monesti yritystoiminnan päätösprosessit kestävät useitakin vuosia, myös kansainvälisen harjoittelijan valinnassa.
8. Jokaisen kauden alussa keksitään uudelleen samat yritykset. Kauden alussa monesti on laadittu erilaisia yrityslistoja yrityksistä, joihin on oltava yhteydessä. Kun aineistoa tarkastelee kriittisesti, niin samat yritykset on soiteltu eri vuosina. Välillä joku saa "uuden" oivalluksen, että tietyn toimialan yritykset on soitettava läpi. Tosiasiassa samoihin yrityksiin on oltu yhteydessä jo aiemmin.
9. Yritysten henkilöstövastaavat ovat jatkuvan painostuksen kohteena. Kun sekä AIESEC:n että muiden toimijoiden yritysmyyjät ovat jatkuvasti ympäri vuoden tekemässä myyntiä, on yritysten henkilöstövastaavien vaikea tehdä strategisia päätöksiä valittavasta yhteistyökumppanista.

Nämä ongelmat asiakasyhteyksien informaation hallinnan ongelmista olivat omia huomioitani, ja perustin väittämät omiin kokemuksiini, en aikaisempaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa käytännössä havaitut ongelmat voivat saada ratkaisuja tai muita huomioita.

Aiemmin kuvasin AIESEC:n organisaatiota, jolloin ennen työsuhdetta esittämäni ongelmat ovat AIESEC:n toiminnan kuvauksen perusteella enemmän kuin ymmärrettäviä, mutta omasta ympäristöstään irrotettuna esitetyt ongelmat vaikuttavat täysin irrallisilta. Mielenkiintoinen lisähavainto on, että AIESEC:n suomalaisessa toiminnassa oli ollut puhetta jo useampana vuonna asiakasyhteyksien informaation paremmasta hallinnasta.

Näiden ongelmien vuoksi olin tehnyt ennen myyntipäällikön työsuhdetta AIESEC:n vapaaehtoisjäsenenä informaation ja datan integrointia monesta eri lähteestä. Jälkikäteen ajatellen informaation ja datan integroinnissa oli seuraavat vaiheet:

1. sähköisessä muodossa olevan aineiston kerääminen yhteen
2. muussa muodossa olevan aineiston kerääminen yhteen
3. käytöstä poistetun erillisen tietokannan aineiston kerääminen yhteen
4. kaiken kerätyn aineiston yhdentäminen yhteen sähköiseen tiedostoon
5. Insight II -tietojärjestelmässä kahden toimikunnan myyntityön integrointi.

Ennen integrointia Insight II -tietojärjestelmässä oli asiakasyhteyksien informaatio jaettuna kahteen eri toimikuntaan, AIESEC TAY ja AIESEC TUT. Kun Insight II -tietojärjestelmästä johtuen tietotekninen jako kahteen toimikuntaan tuotti myyntityöhön myyntiryhmälle (ICX-tiimi, Incoming Exchange) monenlaisia ongelmia, niin yhdensin kahden toimikunnan myyntityön informaation vain toisen toimikunnan alaisuuteen. Alkuperäinen ajatus oli, että olisin yhdentänyt molemmat toimikunnat tietoteknisesti, mutta eri vaiheissa tätä

ajatusta vastustettiin, jolloin opiskelijavaihtoryhmän (OGX-tiimi, Outgoing Exchange) informaatio on edelleen eri toimikunnissa Insight II -tietojärjestelmässä.

Käytännössä minulla oli ennen myyntipäällikön työsuhteen alkua yksi sähköinen tiedosto, jossa oli useampi sata sivua informaatiota eri vuosikymmeninä tehdystä myyntityöstä. Tämän tiedoston perusteella aloitin työskentelyn myyntipäällikön työsuhteessa, ja aloin laatia työsuhteen aikana tässä nyt käsiteltävää myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmää.

Myyntipäällikön hankesuunnitelmassa ajattelin asiakasyhteyksien informaation hallinnalla päästävän erilaisiin tavoitteisiin, ja aina edellisen tavoitteen toteutuminen mahdollistavan seuraavan toteutumisen. Hankesuunnitelmassani esitin seuraavan ajatusketjun alkaen asiakasyhteyksien informaation hallinnasta.

1. selkeä myynnin informaation hallinnan järjestelmä jatkossa tehtävälle myyntityölle
2. kunnioitetaan yhteistyöorganisaation sisäisiä toimintaprosesseja ja otetaan yhteydet yhteistyöorganisaatiolle sopivampana ajankohtana
3. autetaan yhteistyöorganisaatiota hallitsemaan AIESEC:n yhteistyösuhteen tietoa ja informaatiota, jolloin yhteistyösuhteen kokonaisuus on hallinnassa huolimatta AIESEC:n ja yhteistyöorganisaation henkilövaihdoksista
4. arvailevasta myynnistä hallittuun yhteistyösuhteeseen
5. hallitulla yhteistyösuhteella osaksi asiakkaan strategisia prosesseja.

Tässä tutkimuksessa kohteena on tietojärjestelmä, jonka tehtävänä on tallentaa informaatiota asiakasyhteyksistä. Stone ja Shaw (1987) esittävät monia huomioita tällaiselle järjestelmälle:

- jokainen todellinen ja mahdollinen asiakas on huomioituna järjestelmässä
- asiakkaan yleisten tietojen lisäksi on informaatio ta asiakastarpeista ja aiemmista yhteyksistä
- informaatio on käytettävissä jokaisen uuden yhteyden aikana
- järjestelmässä on tietoja asiakkaan suhtautumisesta organisaation myyntityöhön
- järjestelmästä saa tietoa myös myynnin ja markkinoinnin johtoa varten
- järjestelmän avulla luodaan yhtenäinen ja koordinoitu lähestymistapa asiakkaiden suuntaan
- järjestelmä korvaa vähitellen markkinatutkimukset
- järjestelmä pystyy käsittelemään suuren määrän myynnin ja markkinoinnin informaatiota.

Kun tarkastelee näiden perusteiden jälkeen (Stone ja Shaw) hankesuunnitelman ajatuksia, niin selkeä myynnin informaation hallinnan järjestelmä jatkossa tehtävälle myyntityölle on jo itsessään varsin vaatava toteutettavaksi.

Kun tämän jälkeen ajatellaan edelleen Andreun ja Ciborran (1996) huomioita kyvykkyyksistä, voi todeta, että pelkkä asiakasyhteyksien informaation hallinta on loppujen lopuksi vain yksi työkäytäntö. Toisaalta asiakasyhteyksien informaation hallinta voisi mahdollistaa paljon laajempia kyvykkyyksiä ja ydinkyvykkyyksiä, joita ei saavutettaisi ilman asiakasyhteyksien informaation hallintaa.

Kun kyseessä on tutkimus, eikä omien tehtävien yletön kehuminen, on kriittisesti kysyttävä seuraava kysymys: onko näillä hankesuunnitelmissa esitetyillä ajatuksillani ollut mitään perustetta?

Kansantajuisemmin tähän on osavastaus, kun Mannermaa (1993, s. 80-85) esittelee monia aiheita markkinoiden tuntemisesta. Tälle tutkimukselle Mannermaan (1993) esityksestä oleellista on seuraava huomio: organisaation on tunnettava markkinansa ja markkinoista on pyrittävä hankkimaan tietoa eri tavoilla, ja markkinoiden tiedon hankkimiseen on päätapoina sisäinen ja ulkoinen tiedonhankinta. Andreun ja Ciborran (1996) esityksen pohjalta voi todeta sisäisen markkinatiedon hallinnan olevan jopa mahdollinen ydinkyvykkyyksien organisaatiolle.

Toinen vastaus kysymykseen miksi on asiakasyhteyksistä kerätyn ja jalostetun tiedon välittäminen oman organisaation sisällä. Kun ottaa huomioon Hardagonin (1998) esittämiä tuloksia, niin pelkkä informaation tallentaminen ja jakaminen ei riitä, koska informaatiota ja tietoa voidaan jakaa ihmisten välillä monella eri tavalla. Kun AIESEC:n tapauksessa ihmiset organisaatiossa vaihtuvat, niin hankesuunnitelman ajatusten perusteella tiedon jakaminen olisi tarkoittanut AIESEC:n sisäistä koulutusta, onnistuneiden tai



epäonnistuneiden tapausten esittelyä sekä asiakaspalautteen käsittelyä laajemmalla ryhmällä myyntipäällikön kanssa.

Tietojärjestelmien käyttö sisäisesti asiakasyhteyden informaation hallintaan on ollut paljon tutkittu aihe, kuten Massey'n ym. (2001) esitys osoittaa. Aiemmin olen antanut riittävästi perusteluja informaation ja tiedon jakamiselle. Tälle tutkimukselle Massey'n ym. (2001) esitys osoittaa muutaman tärkeän käyttötarkoituksen: asiakastiedon analyysin merkityksen. Asiakastiedon analyysi on korostunut myyntipäällikön hankesuunnitelmassa seuraavassa kohdassa: asiakasorganisaation sisäiset toimintaprosessit. Perusajatuksena oli, että ennen informaation jakamista sitä kannattaa analysoida, ja välittää informaatio eteenpäin jalostetussa muodossa. Myyntipäällikön myyntityön tapauksessa perusajatuksena oli saada osan asiakkaiden kanssa parhaat ajan hetket neuvotella asiakkaan edustajan kanssa kansainvälisen työvoiman tarpeista.

Yhteenvedona myyntipäällikön työsuhteeseen laatimastani hankesuunnitelmasta voi todeta, että minulla oli varsin kovia vaatimuksia ja laajoja tavoitteita asiakasyhteyksien informaation hallintaan. AIESEC:n oma organisaatiokulttuuri huomioiden varsinaisia ohjeita ei ollut, miten järjestän asiakasyhteyksien informaation, joten sain melko laajat vapaudet järjestää asiakasyhteyksien informaation hallinnan haluamallani tavalla. Toisaalta Insight II -järjestelmän käyttöä myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan ei varsinaisesti vastustettu tai kannatettu, joten ainut rajoittava tekijä oli tällöin järjestelmä itse.

#### 2.4. Löydetyt liiketoimintasäännöt

Liitteessä 2 on monivaiheinen kuvaus, joka päättyy löydettyihin liiketoimintasääntöihin. Tämä kuvaus perustuu Orgazing Business Plans -raporttiin (The Business Rules Group 2000). Tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä on päätyminen liiketoimintasääntöihin, joilla kuvataan myyntipäällikön tietyt tehtävät toimenkuvausta, liite 1, tarkemmin.

Tässä tapauksessa liiketoimintasääntöjen etsiminen on haasteellista, koska myyntipäällikön toimenkuvaa ja tehtäviä ei ole ollut ennen vuotta 2002, vaan toimenkuva ja työtehtävät on pitänyt määrittellä kokonaisuudessaan vähitellen kokemusten perusteella. Tällöin voidaan todeta, että myös myyntipäällikköä koskevat liiketoimintasäännöt on pitänyt etsiä, luoda ja soveltaa vähitellen.

Liitteessä 2 on kohtuullisen perusteellinen kuvaus myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinnasta, ja näihin tehtäviin liittyvistä liiketoimintasääntöistä. Jos tässä työssä aloittaisi kuvaamaan kaikkia myyntipäällikön työhön liittyviä liiketoimintasääntöjä, kertyisi niistä varsin massiivinen kokoelma. Kun liitteessä 2 tuloksena löydetyt liiketoimintaperiaatteet ja liiketoimintasäännöt lajittelee ja luokittelee tutkimuksen jatkoon kannalta tarkoituksenmukaisesti, on tuloksena seuraava taulukko yhteenvedona.

TAULUKKO 4 : Liiketoimintaperiaatteet ja liiketoimintasäännöt yhteenvedona.

<b>A: Tampereen paikallistoimikunnilla on lista asiakkaista</b>	
1	Tampereen paikallistoimikunnat nimeävät vastuuhenkilön, joka ylläpitää listaa asiakkaista
2	nimetty vastuuhenkilö ylläpitää ja täydentää listaa asiakkaista
3	lista asiakkaista on päivitettävä vähintään kerran vuodessa
4	listassa asiakkaista on merkittynä myös vastuullinen AIESEC:n edustaja kullekin asiakasyhteydelle
5	asiakkaiden listassa on kaksi osaa: ensimmäinen osa ja toinen osa
6	ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joihin on oltu yhteydessä
7	ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joille on merkitty AIESEC:n edustaja vastuuhenkilöksi
8	listaa asiakkaista voidaan täydentää lisäämällä mahdollinen uusi asiakas listan ensimmäiseen osaan, jolloin kartoitetaan mahdollisuudet AIESEC:n asiakkaana
9	asiakkaat voivat olla listalla merkinnällä "ÄLÄ SOITA", jolloin niihin ei tarvitse nimetä AIESEC:n edustajaa vastuuhenkilöksi
10	asiakkaat voivat olla listalla ilman merkintää, jolloin niistä ei ole tiedossa aikaisempaa

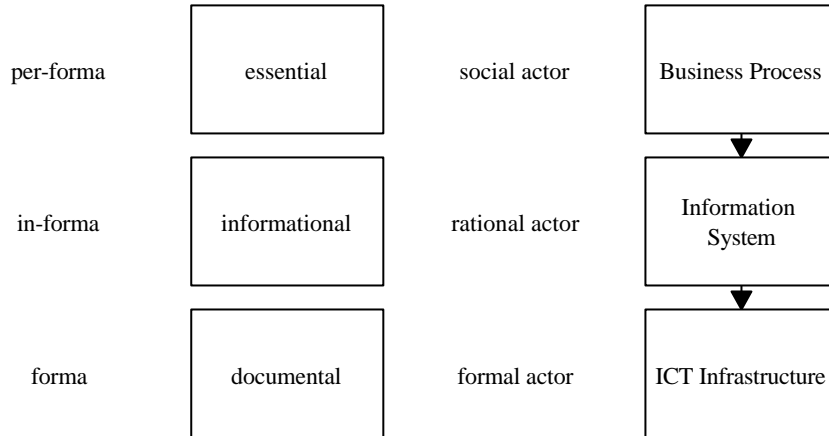
	yhteydenottajaa
11	vuoden 1999 jälkeen saadut asiakkaat ovat listalla merkinnällä "vanha asiakas"
12	yhteistyökumppanit ovat merkittynä listassa merkinnällä "yhteistyökumppani"
13	toinen osa sisältää tiedot organisaatioista, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita
14	organisaatioita, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita, voidaan todeta "ALA SOITA" -merkinnällä AIESEC:n kannalta mahdollisiin asiakkaisiin kuulumattomiksi
<b>B: AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin tehdyn listan mukaan</b>	
<b>C: AIESEC:n edustajat tekevät saaduista yhteyksistä myyntiraportin</b>	
15	AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja esittelee AIESEC:n tuotteen hyvin lyhyesti
16	AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja pyrkii saamaan asiakaskäynnin
17	tutki ennen uutta yhteyttä aikaisempien yhteyksien aineistoja kyseisestä asiakkaasta
18	jos kyseisestä asiakkaasta ja aikaisemmista yhteyksistä on aineistoja, muodosta tämän näiden perusteella kokonaiskuva asiakkaan nykyisestä tilanteesta
19	pyri sopimaan asiakaskäynti
20	jos AIESEC:n edustaja ei saa myyntikäyntiä, niin AIESEC:n edustaja kysyy seuraavan yhteydenoton ajankohtaa
21	jos asiakkaan edustaja tuntee AIESEC:n tuotteen, kysy millä tavalla hän tuntee AIESEC:n tuotteen
22	jos asiakkaalla on virheelliset tiedot AIESEC:n tuotteesta, niin esitele kohteliaasti erot nykyisen ja asiakkaan tunteman tuotteen välillä
23	jos et saa myyntikäyntiä, niin kartoita tilannetta hieman laajemmin
24	tee myyntiraportti asiakasyhteydestä myyntipäällikön myyntiraportin mallilla
25	talleta myyntipäällikön myyntiraportit sähköisessä muodossa tiedostona.
26	merkitse raporttiin yhteyden tyypiksi jokin seuraavista: soitto, sähköpostiviesti, faksi, kirje, käynti, seminaari tai messukäynti
27	merkitse ensin yleisesti mitä tapahtui
28	jos jätit asiakkaalle aineistoa, merkitse myyntiraporttiin jätetyn aineiston tiedot
29	jos lähetit asiakkaalle sähköpostiviestin, faksiin tai kirjeen, niin kopioi viesti ja merkitse mahdolliset liitetiedostot myyntiraporttiin
30	merkitse asiakkaan yhteydet myyntiraporttiin
31	jos asiakkaalla on www-sivut, niin kopioi oleelliset tiedot www-sivuilta osaksi myyntiraporttia
32	jos asiakkaasta löytyy uutta tietoa, merkitse tämä myyntiraporttiin huomioitavaksi ennen seuraavaa yhteydenottoa
33	sähköiset myyntiraportit ovat txt-, rtf- tai doc-tiedostoja
34	myyntiraporttien lisäksi asiakkaiden sähköistä aineistoa voi olla HTML- tai PDF-tiedostoina
35	sähköiset myyntiraportit nimetään juoksevasti numeroiden, esim. asiakas_1.rtf, asiakas_2, jne.
36	muu sähköinen aineisto talletetaan asiakkaan hakemistoon, ja niistä on viittaukset sähköisistä myyntiraporteissa
<b>D: AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin AIESEC:n edustajille jaetun listan mukaan</b>	
37	AIESEC:n edustaja kysyy asiakkaan tarpeesta kansainväliselle työvoimalle
38	AIESEC:n edustaja arvioi, sopiiko AIESEC:n tuote asiakkaan edustajan ilmoittamaan tarpeeseen
39	jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, vieläkö sama asiakkaan edustaja on asiakkaan organisaatiossa
40	jos asiakkaan edustaja on siirtynyt pois asiakkaan organisaatiosta, selvitä mihin uuteen organisaation hän on siirtynyt ja selvitä tilanne uudessa organisaatiossa
41	jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio on oman toimikunnan alueella, niin ota yhteys asiakkaan edustajaan uudessa organisaatiossa
42	jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio ei ole oman toimikunnan alueella, niin siirrä yhteys toisen toimikunnan edustajalle
43	jos asiakkaan edustaja on muuttanut nimeään, niin päivitä uusi nimi myyntiraportteihin
44	jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, onko asiakkaan edustaja sairaslomalla tms. ennen yhteyttä, ja ota yhteyttä tarvittaessa sijaiseen.

45	jos asiakkaan organisaation osa on muuttanut nimeään, päivitä se myyntiraporttiin
46	jos asiakkaan organisaation osa on lakkautettu, niin päivitä tämä myyntiraporttiin ja merkitse kyseinen organisaation "ÄLÄ SOITA" -merkinnällä listaan asiakkaista
47	jos asiakkaan organisaation osa on jakautunut, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja selvitä jakautuneiden osien tilanne erikseen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
48	jos asiakkaan organisaation osia on yhdistynyt, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja organisaation osien tilanne uudelleen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
49	jos asiakkaan organisaation osa tai osia on siirtynyt uuteen organisaatioon, selvitä uuden ja vanhan organisaation kokonaistilanne, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
50	jos asiakkaan organisaatiossa on useampi osa, niin jokaisella osalla on oma alihakemistonsa asiakkaan sähköisessä hakemistossa
51	asiakkaan organisaation nimi on asiakkaan sähköisen hakemiston nimi ja asiakkaan organisaation osa sähköisen alihakemiston nimi
52	jos asiakkaan tai asiakkaan organisaation osan nimi on muuttunut, niin vanhalla nimellä on hakemisto tai alihakemisto, jossa on viittaus yhdessä tiedostossa uuteen nimeen
<b>E: jokainen AIESEC:n edustaja on vastuullinen hänelle merkitystä asiakkaastaan, ja AIESEC:n edustajan on itse määriteltävä toimintatapsansa</b>	
53	myyntipäälliköllä on jokaiselle kuukaudelle jaettu lista asiakkaista, joihin on kyseisen kuukauden aikana otettava yhteyttä, ns. soittolista
54	kun myyntipäällikön myyntiraporttiin on merkitty seuraavan yhteyden päivämäärä, merkitse seuranta myös oikean kuukauden soittolistaan
55	kun yhteys on onnistunut, poista asiakkaan nimi tämän kuukauden soittolistalta
56	kun yhteys on onnistunut, merkitse onnistunut yhteys viikoittaiseen listaan onnistuneista yhteyksistä
57	lisää viikoittain onnistuneiden yhteydenottojen lista viikkoraporttiin

Tässä vaiheessa voi todeta, että edellä oleva taulukko on tulos tutkimuksen vaiheista 1 ja 2, jotka olivat seuraavat:

1. Kuvaa myyntipäällikön toimeen kuuluvan asiakasyhteyksien informaation hallintaan kuuluvia tehtäviä.
2. Kuvaa asiakasyhteyksien informaation hallinnan tehtävien vaatimukset tietojärjestelmille liiketoimintasääntöinä.

Ovatko löydetyt liiketoimintasäännöt pelkästään dokumenttien hallintaan liittyvää toimintaa? Ensilukemalta näin voisi olettaa. Tässä kohtaa on hyvä palauttaa mieleen jälleen toimintakokonaisuuden ja tarkastelukulman käsitteet sekä niiden merkitys. Jahnukaisen (1970) määritelmä toimintakokonaisuudesta on edelleen hyvä, mutta se jää joiltain osin epätarkaksi. Suuri ero toimintakokonaisuuden käsitteellistämässä on, käsittääkö toimintakokonaisuuden ulkopuolelta nähtäväksi (white-box) vai ulkopuolelle näkyvien liittymien kautta (black-box). Tässä työssä en lähde enempää osallistumaan tähän keskusteluun, vaan tyydyn Dietzin (1999) esittämiin ajatuksiin, joilla voi tarkastella toimintakokonaisuutta eri tasoilla. Jahnukaisen tavoin myös Dietz (1999) toteaa, että tarkastelemalla eri näkökulmista saadaan erilaisia tuloksia. Dietzin (1999) lähestymistavassa huomionarvoista on systemaattisuus, johon hänen esittämänsä DEMO-metodi perustuu. Oleellisinta tälle työlle on Dietzin (1999) esittämä kolmitasoinen lähestymistapa, josta on seuraava kuva.



KUVA 5: Toiminnan, informaation ja dokumenttien taso (perustuu Dietz 1999).

Esitetty tasorakennelma (Dietz 1999) on mielenkiintoinen ja vaatii selventämistä. Essential-tasolla tarkastellaan toimenpiteitä, jossa luvataan, tarkastellaan ja pyydetään toimenpiteitä. Informational-tasolla luodaan, kerätään ja esitetään essential-tason vaatimaa informaatiota. Documental-tasolla kerätään, jaetaan, kopioidaan ja tuhotaan dokumentteja, joissa on ollut tietoa essential-tason toimenpiteistä.

Varsinainen toiminta voidaan jakaa näille kolmelle tasolle, mutta oleellisinta on essential-tason toiminta, koska tämän tason vuoksi toimintakokonaisuus, Dietz (1999) puhuu organisaatiosta, toimii. Kun tätä tarkastelee tarkemmin, erottelee Dietz (1999) objektiivisen ja intersubjektiivisen toiminnan. Objektiivinen toiminta tarkoittaa jonkin henkilön toimintaa, jota voidaan tarkastella etäältä. Esimerkkinä voisi pitää rakennuskohteen rakentajia, jotka ulkopuolisen kannalta näyttävät kävelevän edestakaisin ilman tavoitetta. Kun rakentajilta kävisi kysymässä toiminnan tavoitetta, voisi vastauksena tulla hyvinkin tarkkoja selostuksia: "olen luvannut tehdä toimenpiteen X henkilölle Y ajankohtaan A mennessä". Tällä tavalla tarkastellen intersubjektiiviset toimenpiteet ovat eritasoisia sitoumuksia, joiden tuloksena on objektiivisia toimenpiteitä.

Miten Dietzin (1999) ajatuksen liittyvät myyntipäällikön asiakasyhteyksien tiedon ja informaation hallintaan? Kun tarkastelemme Dietzin ajatuksia tarkemmin, on niissä oma merkityksensä, koska terävin huomio on essential-tason toimenpiteiden piiloutuminen informational- ja documental-tasojen alle. Monesti erilaiset tekniset ratkaisut vievät huomion pois siitä, mistä todella on kysymys. Edellä oleva esimerkki oli rakennuskohteeseen, jossa on helpommin ymmärrettävissä tiettyjen sitoumusten seuraavan toisiaan: esimerkiksi maaperätutkimus kannattaa tehdä ennen kohteen rakentamista, ei vasta vuosi kohteen rakentamisen jälkeen.

Dietzin (1999) ajatukset ovat arvokkaita, kun tarkastellaan tehtäviä, joissa ei käsitellä konkreettisia esineitä. Tällöin essential-tason ainoana toimintana on tiedon käsittely ja erilaiset henkiset prosessit, mistä on seurauksia informational- ja documental-tasolle. Vaikka Dietzin (1999) mallia voi pitää osin puutteellisena, on hänen ajatuksillaan oma merkitys tämän tutkimuksen kannalta.

Dietzin (1999) mallin perusteella voi todeta, että myös myyntipäällikön tavoitteena on todellinen toiminta, eli asiakkaan edustaja tekee sopimuksen myyntipäällikön kanssa. Ennen todellista toimintaa on keskustelua hyvinkin monessa muodossa ja monessa vaiheessa. Näihin keskusteluihin liittyen on enemmän tai vähemmän monenlaista aineistoa heijastumana keskusteluista. Todellisia keskustelujen sisältöjä on jälkepäin mahdoton täysin toistaa, jolloin jäljelle jäävät vain keskusteluista jääneet aineistot. Kun myyntityötä tarkastelee tällä tavalla, niin myyntityöstä suurin osa on keskusteluita ja keskusteluiden dokumentointi on vain pieni osa myyntityön kokonaisuudesta. Liiketoimintasääntöjä tarkastelemalla selviää, että myyntityön tulokset aloittavat varsinaisen konkreettisen toiminnan, kuten Dietz (1999) omalla mallillaan osoittaa.

Merkittävintä tämän tutkimuksen kannalta on, että löydetty liiketoimintasääntö koskevat myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa. Kun Dietz (1999) esittää omassa mallissaan tietojärjestelmän informational-tasolla, niin pääsemme lähelle tämän tutkimuksen peruskysymyksiä. Dietzin (1999) mallissa

nuolien suunta on ylhäältä alas, jolloin tietojärjestelmä heijastelee (liike)toimintaprosesseja. Mutta asettaako järjestelmä omia vaatimuksiaan, jotka on huomioitava (liike)toimintaprosesseissa? Tätä olen selvittänyt seuraavassa luvussa, kun vertaan löytyneitä liiketoimintasääntöjä ja Insight II -järjestelmää.

## 2.5. Myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinta osana laajempia kokonaisuuksia

Aiemmin esitetyt liiketoimintasäännöt ovat irrallaan laajemmasta kokonaisuudesta. Jotta liiketoimintasäännöt asettuisivat osaksi laajempaa kokonaisuutta, kuvaan tässä kohdassa ja liitteessä 3 AIESEC:n laajempia kokonaisuuksia. Mutta miksi lähdän vielä kuvaamaan laajempia kokonaisuuksia, enkä tyydy pelkkiin liiketoimintasääntöihin? Ensinnäkin Gustas ym. (1996), Bubenko ja Kirikova (1995) esittävät liiketoimintasääntöjen olevan tulosta (liike)toiminnan tavoitteista, ulkoisista vaatimuksista, strategioista ja toimintaperiaatteista. Kun nyt lähdän kuvaamaan laajempia kokonaisuuksia, voi huomata liiketoimintasääntöihin taustalla vaikuttavia aiheita. Toinen tekijä on Wikströmin (1994) huomio organisaation johtamisfilosofian ja vaikutuksesta tietojärjestelmän käytön onnistumiseen. Tarkastelemalla laajemmin AIESEC:n toimintaa voi havaita taustalla olevia johtamisfilosofian ajatuksia. Kolmanneksi laajemman kokonaisuuden avulla tulee esille Insight II -järjestelmään vaikuttaneita tekijöitä.

Liitteessä 3 olen kuvannut tapauksen taustaa vertaamalla tapauksen aineistoa aiempiin tutkimustuloksiin ja käyttämällä aiempia lähestymistapoja apuna. Tässä kohdassa käyn läpi vain oleelliset aiheet. Liitteen 3 perusteella voi todeta, että AIESEC:n sisäisessä toiminnassa on monia haasteita, ja tämä on todettu oma-aloitteisesti AIESEC:n sisällä. Tämän vuoksi AIESEC:n sisällä on kysely organisaation perimmäisiä kysymyksiä, minkä seurauksena on aloitettu laaja organisaation uudistaminen. Tämän vuoksi vuoden 2003 tilanteessa toistuvat mm. seuraavat aiheet: globaali muutosprosessi (Global Change Process) ja brandin hallinta (Branding). Idea taustalla on oikeastaan aika yksinkertainen: organisaation toiminnan ja rakenteen on muututtava kaikilla organisaation tasoilla vastaamaan tulevia haasteita, minkä lisäksi ihmisten organisaation sisällä ja ulkona pitäisi tiedostaa AIESEC:n oleellinen merkitys vieläpä oikealla tavalla.

Yhtenä seurauksena tästä on, että loppujen lopuksi on aloitettu keskustelu AIESEC:n organisaatiokulttuurista ja organisaatiokulttuurin muuttamisen tarpeellisuudesta. Varsinaisesti vuoden 2003 tilanteessa keskustelu organisaatiokulttuurin muuttamisesta on vasta käynnistynyt, ja aiheesta liikkuu hyvin erilaisia viestejä. Tämän tutkimuksen kannalta onnekaasti organisaatiokulttuuria on tutkittu aikaisemmin, ja tässä tukeudun Youngin (2000) esitykseen.

Young (2000) toteaa, että kulttuurissa on kolme erilaista tasoa: artefaktit (artefacts), yhteiset arvot (shared values), yhteiset perusolettamukset (shared basic assumptions). Kun tarkastelee liitettä 3 tältä pohjalta, niin en ole juuri ollenkaan kuvannut artefakteja, vaikka AIESEC:n organisaatio on pullollaan erilaisia artefakteja: toimintamalleja, rituaaleja, tarinoita, kertomuksia, perinteitä, jne. Liitteen 3 lopputuloksena voisi todeta laajasti, että nimenomaan AIESEC:n tapauksessa nämä ovat nopeimmin vaihtuvaa pintakerrosta ja niiden kuvaus ei ole tutkimuksen kannalta mielekästä. Pelkästään oman työsuhteeni aikana osa tästä artefaktien pintakerroksesta on jo vaihtunut.

Paljon mielenkiintoisempi kohde on yhteisten arvojen (shared values) ja yhteisten perusolettamusten (shared basic assumptions) taso organisaatiokulttuurissa. Hankalaa näissä on, että näiden löytäminen, käsitteellistäminen ja esittäminen on äärimmäisen vaikeaa, mihin myös Young (2000) viittaa. Vaikeuksista huolimatta Young (2000) esittää kuusi erilaista apukeinoa, joita käytän tässä kohtaa apuna.

### Keino 1: Strategiaprosessi (strategy formulation process)

Strategiaprosessin osalta on kaksi pääkoulukuntaa: yhteenliittymien korostaminen (coalitions) ja ylhäältä-alas-ajattelu (top-down). Näiden perusteella voi tehdä kysymyksen organisaatiokulttuurista: halutaanko organisaatiossa yksi yhtenäinen strategia vai onko organisaation eri osilla omat strategiansa?

AIESEC:n tapauksessa on aluksi todella vaikea sanoa, kumpaa strategian koulukuntaa kannatetaan. Vuoden 2003 tilanteessa näyttäisi olevan pyrkimystä yhteen yhtenäiseen strategiaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että AIESEC:n kansainvälisellä tasolla on pyritty saamaan kaikkien AIESEC:n jäsenmaiden hyväksymät

suuret linjat, ja niitä kukin jäsenmaa pyrkii toteuttamaan niistä osan tai kaikki omilla keinoillaan. Suomalaisessa yhteydessä tämä on tarkoittanut, että joissain yhteydessä suomalaista strategiaprosessia pyritään löytämään vastauksia myös kansainvälisen strategian kysymyksiin.

Onko tuo totuus AIESEC:n strategiaprosessista vai jotain muuta? Periaatteessa jokainen AIESEC:n suomalainen jäsen on oikeutettu osallistumaan suomalaiseen strategiaprosessiin eri vaiheissa, ja vastaavalla tavalla jäsenmaiden edustajat voivat osallistua kansainväliseen strategiaprosessiin. Tällöin ei ehkä voisi puhua keskitetystä strategiasta. Oleellista AIESEC:n tapauksessa onkin, ketkä strategiaprosessiin voivat osallistua. Kun strategiaprosesseja tarkastelee osallistumismahdollisuuksien kautta, niin niiden kriittisin tekijä on niihin kulutettu aika, jota taas vapaaehtoisjärjestön vapaaehtoisjäsenillä ei aina ole rajattomasti - ei edes opiskelijoilla. Tällöin kansallisissa ja kansainvälisissä strategiaprosesseissa ovat mukana eniten palkatut työntekijät organisaation eri osista. Suurimmassa osassa jäsenmaita tämä tarkoittaa, että palkatut työntekijät pyrkivät esittämään ja toteuttamaan laadittua strategiaa kunkin jäsenmaan omassa todellisuudessa. Kun tarkastelee liitettä 3, niin voi todeta, että AIESEC kohtaa monessa aiheessa saman hajauttamisen ja keskittämisen ongelman, ja tuloksena on monessa tapauksessa strategiaprosessin välimuoto keskittämisen ja hajauttamisen välillä.

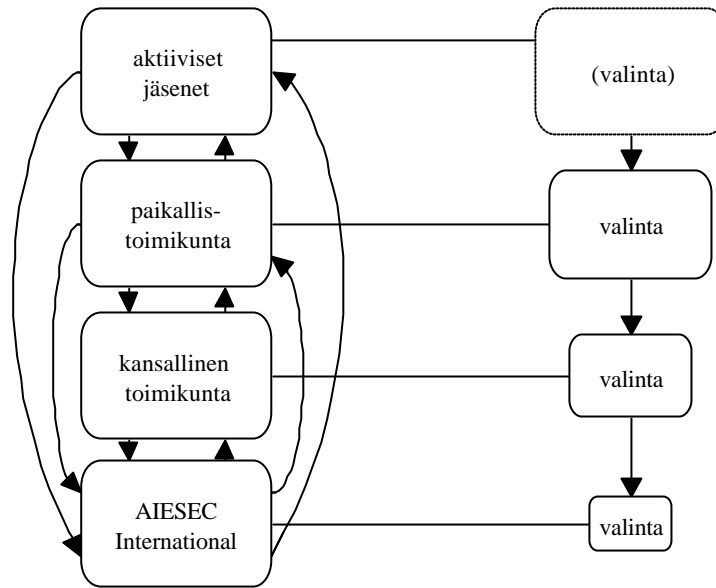
## **Keino 2: Arvovalta ja vaikutusvalta (the Flow of Authority and Influence)**

Liitteen 3 perusteella voi havaita, että AIESEC on korostanut yksilön vastuuta ja päädyin kuvaamaan AIESEC:n toimintaa yksittäistuotantoprojektioorganisaationa. Tällöin jokainen jäsen ottaa oman vastuunsa yhdeksi toimintakaudeksi, eli yksittäinen projekti, jonka tulokset hän pyrkii tuottamaan yhden toimintakauden aikana. Tällöin jokainen yksilö ottaa vastuun ja vallan yhdestä omasta projektistaan. Tätä tulosta voi kritisoida, mutta liitteessä 3 esittelen tarkemmin AIESEC:n toiminnan projektiluonteisuutta. Youngin (2000) esittämällä tavalla on jokainen organisaation osa vastannut itse itsestään, ja vuoden 2003 tilanteessa tämä ei ole muuttunut mihinkään.

Yhtenäisen strategian kannalta tämä organisaatiomalli on tietysti haasteellinen, koska varsinaisesti keinot vaikuttaa paikallistoimikuntiin ovat kohtuullisen vähäiset. Eri jäsenmaissa tähän on kehitelty erilaisia paikallistoimikunnan jäsenkriteerejä, jolloin paikallistoimikunta voi pudota tai joutua pudotetuksi ulos kansallisesta järjestöstä tai menettää joitain jäsenyyden oikeuksia. Kun tarkastelee AIESEC:n omaa keskustelua organisaatio(kulttuuri)n muutoksesta, on keskustelussa vilahtanut myös erilaisia organisoitumismalleja. Liitteessä 3 olen esitellyt vallitsevan organisaatiomallin vuoden 2003 tilanteessa.

Tämän tutkimuksen kannalta Youngin (2000) mielenkiintoinen huomio koskee seuraavia arvovallan ja vaikutusvallan muotoja: henkilöstön rekrytointi, koulutus, yleneminen ja erottaminen. Liitteessä 3 olen esittänyt AIESEC:n organisaatorakenteen ja ajatuksia rekrytointiprosessin uudistamisesta. Kun kyseessä on vapaaehtoisjärjestö, niin vapaaehtoisjäsenien erottaminen vapaaehtoisjärjestöstä on suhteellisen harvinaista.

Niin uskomattomalta kuin se tuntuukin, niin monesti valituin tapa AIESEC:n toiminnassa on eteneminen tehtävästä toiseen. Käytännössä tämä on nähtävissä eri henkilöiden AIESEC-elämäkertoista: ensin rivijäsen, sitten suurempia vastuita, kansalliseen toimikuntaan ja lopuksi kansainväliseen keskusjärjestöön. Tietenkin tätä väittämää voi kritisoida erittäin ankarasti, koska AIESEC:n sisällä korostetaan paikallista vastuuta, eikä haluta luoda byrokratiaa, keskusjohtoisuutta tai muuta ikävää ilmiötä. Toisaalta arvovallan ja vaikutusvallan voi nähdä, kuinka paljon organisaatio panostaa kunkin organisaation osan henkilöstön valintaan ja paljonko eri tehtävissä on saatava hyväksyntää organisaation eri osista. Lisäksi organisaation eri osat ovat eri tavalla arvostettuja, jolloin valinta eri osiin on tiukempaa kuin toisissa osissa. Kun ajattelee AIESEC:n organisaatiota tällä tavalla, niin on havaittavissa, että liitteessä 3 esitetty organisaatiomalli muodostaa valinta- ja karsintamallin, josta voi laatia seuraavan kuvallisen yhteenvedon.



KUVA 6 : AIESEC:n organisaation valintamallina

Kun suuressa osassa jäsenmaita lähes kuka tahansa voi tulla paikallistoimikunnan jäseneksi, tulee tässäkin esille AIESEC:n organisaatiokulttuurin välimalli, koska henkilöstön rekrytoinnin periaatteet eivät koske kaikkia organisaation osia. Tämän vuoksi vuoden 2003 tilanteessa ehdotus valinnan ulottamisesta myös paikallistoimikuntia koskeväksi on varsin mielenkiintoinen ajatus organisaatiokulttuurin muuttamisesta.

Liitteestä 3 voi nähdä, että varsinaisesti koulutus ja erottaminen eivät kuulu AIESEC:n keinovalikoimaan organisaatiokulttuurin kehittämisessä. AIESEC:n sisällä on toki valtavat määrät sisäistä koulutusta, mutta koulutuksen hajaantuneen luonteen vuoksi niiden sisältö, muoto, jne. vaihtelevat monella tavalla. Niillä on oma merkityksensä, mutta AIESEC:n sisällä ei ole luotu koulutuksille mitään etenemisjärjestystä, eli AIESEC-elämäkerroissa ei yleensä ole mainintaa koulutuksien kurssinnumeroista, laajuudesta, tasosta, kestosta tms.

### Keino 3: Motivointi (the Motivation Process)

Young (2000) toteaa, että erityisesti vapaaehtoisjärjestöissä on vaikeuksia luoda selkeä yhteys työn tulosten ja palkkioiden välille. Tämä sama ongelma korostuu myös AIESEC:n tapauksessa. Koska AIESEC ei voi kilpailla rahallisilla palkkioilla, niin motivoinnissa korostuu oma oppiminen tekemällä ja osallistumalla. Tämän vuoksi on korostettu itse tekemistä ja vastuun ottamista. Parhaimmillaan motivoinnin näkee AIESEC:n seminaareissa, joissa pyritään luomaan hyvä tunnelma vapaaehtoisjäsenien motivaation ylläpitämiseksi.

Haasteena tässä mallissa on, että vapaaehtoisjäseniä motivoivat kuitenkin monenlaiset aiheet: yhdessä oleminen, yhdessä tekeminen, osallistuminen tilaisuuksiin, kansainvälinen ilmapiiri, jne. Varsinaisesti mitään yhtä yksiselitteistä motivoivaa tekijää on vaikea osoittaa, miksi ihmiset ovat organisaatiossa mukana. Tosin organisaation kannalta on välillä vaikea tietää, mitkä tekijät motivoivat kutakin jäsentä.

AIESEC:n kannalta tämä tarkoittaa, että organisaatiossa on jatkuvasti erilaisilla motivaatiotasolla olevia ihmisiä, ja myös motivaation muoto muuttuu ajassa. Lisäksi on huomattava, että palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisjäsenien motivointi on kaksi täysin eri asiaa.

### Keino 4: Johdon kontrolli (the Management Control Process)

Young (2000) toteaa, että johdon kontrolliin on neljä toimintaa: ohjelmat, budjetointi, seuranta ja johdon kontrollin apuvälineet. Kun tarkastelee liitettä 3, niin tuloksena voi todeta kaikista neljästä, että AIESEC:n

tapauksessa ne muuttuvat kaiken aikaa. Seurannasta voi todeta, että joissain tapauksissa on käytössä sovittuja seurannan muotoja, mutta niiden kestävyys ajassa useamman toimintakauden yli ei ole taattua AIESEC:n sisäisessä toiminnassa. Erityisesti vapaaehtoisjäsenien toiminnan seuranta on haasteellista, koska varsinaisesti mikään ei heitä pakota seuraamaan omaa toimintaansa. Näissäkin kohdissa voi todeta AIESEC:n organisaatiokulttuurin välimuodon: vastuuta on hajautettu, mutta yhtenäisiä muotoja vastuun hajauttamiselle ei ole, jolloin kukin organisaation osa toimii melko itsenäisesti.

Johtajilla on toki mahdollisuutena nostaa yleiseen keskusteluun laajoja ohjelmia, joiden avulla voidaan kehittää organisaation toimintaan. AIESEC:n tapauksessa monenlaisia ohjelmia on koko ajan käynnissä, ja niiden suurin haaste on saada oma organisaatio sitoutumaan kyseiseen ohjelmaan. Voiko keskusjärjestö luottaa kaikkien jäsenmaiden kansallisten toimikuntien sitoutuvan kehittämissuunnitelmaan? Voiko kansallinen toimikunta odottaa, että kaikki paikallistoimikunnat sitoutuvat kehittämissuunnitelmaan? Tämä on hyvin nähtävissä erilaisissa AIESEC:n sisäisissä kehittämissuunnitelmissa, joita on monella tasolla. Tarkastelemalla näitä kehittämissuunnitelmia useamman toimintakauden yli voidaan todeta, että hyvin harvaan kehittämissuunnitelmaan on koko organisaatio sitoutunut täysin yksiselitteisesti. Vapaaehtoisjärjestössä tämä on hyvin ymmärrettävää, joten palkkatyöntekijöiden ajasta kuluu jonkin verran aikaa selvitellessä organisaation sitoumuksen tasoa. Vastaavalla tavalla paikallistoimikunnissa kuluu koko ajan aikaa selvitellessä paikallistoimikunnan jäsenien sitoumuksen tasoa erilaisiin aiheisiin.

### **Keino 5: Konfliktien ratkaisu (the Conflict Management Process)**

Liitteessä 3 toteaan, että AIESEC on hyvin herkkä organisaatio ihmisten välisillä väärinymmärryksille. Young (2000) toteaa, että konflikteja on kahdenlaisia: rakentavia ja hajottavia. Tämän vuoksi konfliktit on pystyttävä ratkaisemaan ennen niiden kehittymistä ratkaisemattomiksi. Liitteessä 3 esitän, miten oman hankkeen ajaksi suunniteltu päätöksenteko- tai konfliktinratkaisujärjestelmän piti teoriassa toimia.

Kun AIESEC:n sisällä on jatkuva vaihtuvuus, niin varsinaisesti mitään konfliktinratkaisujärjestelmää on vaikea ylläpitää samana toimintakaudesta toiseen. Tällöin seurauksena on, että erilaiset konfliktin aiheet voivat olla suhteellisen pitkäänkin AIESEC:n organisaatiossa, ennen kuin niihin todella puututaan. Liitteessä 3 esitän, kuinka AIESEC:n toiminnan painopiste on vaihdellut eri vuosina ajassa ja tilassa. Yhtenä selityksenä tälle on, ettei toiminnan linjoista ole saatu kestäväää linjaa, jolloin organisaation toiset osat voivat vain sietää omasta mielestään "oikeasta" toiminnasta poikkeavia toiminnan muotoja toisessa organisaation osassa.

Yhtenä seurauksena haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä konfliktien tai päätösten ratkaisuun on eräänlainen kollektiivisuus ongelmallisten kysymysten kohdalla. Tästä on erilaisia seurauksia: aiheita ei haluta ratkaista, vastuuta siirretään tai aihe vaietaan kuoliaaksi. Liitteessä 3 olen esittänyt, miten AIESEC:n toiminnassa erilaiset toimintaperiaatteet vaihtelevat. Tässäkin on taustalla, että moniselitteinen ja konfliktiherkkä aihe noudattaa helposti erilaisia kaavoja. Yksi kaava aiheelle voi olla seuraava: ei keskusjärjestön asia; ei kansallisen toimikunnan asia; ei paikallistoimikunnan asia; siis sinun oma asiiasi. Toinen ilmentymä on tietysti toisinpäin: ei minun asiiani; ei paikallistoimikunnan asia; ei kansallisen toimikunnan asia; ei keskusjärjestön asia. Tämän lisäksi on tietysti monenlaisia yhdistelmiä riippuen, miten kukin organisaation osa haluaa aiheen nähdä.

Nuo väittämät voivat tuntua oudolta AIESEC:n tapauksessa, mutta erilaisten aineistojen ja henkilökohtaisten tapaamisten perusteella voi todeta, että eri vuosina on AIESEC:n sisällä ollut monenlaisia aiheita, joista on käyty laajaakin keskustelua ilman selkeää ratkaisua. Kun AIESEC lähtökohtaisesti pyrkii välttämään konfliktien käsittelyä julkisissa tilaisuuksissa, on tästä seurauksena yksimielisyyden tuntu AIESEC:n julkisissa tilaisuuksissa. Ilmiö on tuttu erilaisissa vapaaehtoisjärjestöissä, missä raha ei ole järjestön kriittisin resurssi, vaan vapaaehtoisjäsenien käyttämä aika, mielipiteet ja motivaatio. Kun konfliktien aiheet eivät häviä jatkuvasti muuttavasta konfliktinhallinnasta huolimatta, niin hajautuneessa organisaatiossa konfliktien aiheita voidaan puida kohtuullisen pitkään organisaation eri osissa.

Loppujen lopuksi myös AIESEC joutuu kohtaamaan oman organisaationsa sisäiset konfliktien aiheet, ja organisaatiossa on ollut eri aikoina hyvinkin erilaisia tapoja tietyn konfliktin ratkaisuun. Tästä seuraa



AIESEC:n organisaation mielenkiintoinen kerrostuneisuus konfliktien ratkaisuihin. Yleensä akuuteimmat ongelmat ratkaistaan itsenäisesti organisaation eri osissa, mutta pidemmän ajan laajemmissa konfliktien aiheiden nousu aktiivisesti jonkin tilaisuuden sisällöksi vaatii aiheen kypsymistä organisaation eri osissa. Parhaimmillaan tässä näkyy konfliktienhallinnan monimutkaisuus ja vähittäisyys näkyy kansainväliselle tasolle nousevissa aiheissa, kun aiheen on oltava tarpeeksi merkittävä useille jäsenmaille, ennen kuin se nousee kansainvälisten kokousten asialistalle ja lopulta oikeasti ratkaistavaksi.

### **Keino 6: Asiakkuuden hallinta (the Customer Management Process)**

Young (2000) toteaa, että asiakkuuden hallinta on ehkä näkyvin osoitus organisaatiokulttuurista. Oman myyntityön perusteella näin voi todella todeta. Kun liitteessä 2 kuvaus, miten myyntihenkilö on jatkuvasti oman organisaationsa rajalla, niin vertailu muihin organisaatiokulttuureihin on suhteellisen helppoa ja jatkuvaa. Liitteessä 3 olen esitellyt AIESEC:n kirjatut arvot ja tavoitteet, ja näissä ei ole kertaakaan mainittu termiä asiakas (customer). Lähin termi asiakkaalle on sidosryhmä (stakeholder), mutta tämä sisältää asiakkaiden lisäksi vielä yhteistyökumppanitkin.

Termin "asiakas" (customer) puuttuminen AIESEC:n arvoista ja tavoitteista on täysin ymmärrettävää, koska liitteen 3 lopuksi totean AIESEC:n toiminnasta suuren osan kuluvan oman organisaation toiminnan ylläpitämisessä ja jatkuvuuden turvaamisessa jatkuvassa sisäänrakennetussa muutoksessa. Käytännössä tämä näkyy AIESEC:n sisäisessä informaatiossa. Kun oman työsuhteen aikana AIESEC:n sisäistä informaatiota on virrannut vaikka muille jaettavaksi, niin järjestelmällisen asiakasinformaation seuranta on vielä hakemassa muotojaan vuoden 2003 tilanteessa. Asiakasseurannan muotona on kyllä AIESEC:n vaihto-ohjelman asiakkaille tehtävät tyytyväisyyskyselyt (measurement), mutta muuten asiakkuuden hallinta ja sen muodot ovat lähes kokonaan kunkin organisaation osan vastuulla ja hallinnassa.

Liitteessä 3 päädyin kuvaamaan AIESEC:n toimintaan yksittäistuotantoprojektioorganisaationa. Parhaimmillaan asiakassuhteen osalta tämä näkyy aikaan sidottuna soittokampanja(projekti)na, jolloin AIESEC:n aktiivit ovat soitelleet läpi jollain perusteella laadittua asiakaslistaa. Kuten Young (2000) toteaa, on käsitys potentiaalisesta asiakkaasta vaihdellut myös AIESEC:n sisällä eri aikoina, vaikka itse tuote olisikin ollut sama eri toimintakausilla.

Eri vuosina kootut listat, yhteydet asiakkaisiin ilman tietoa aikaisemmista yhteyksistä, unohdettu tieto vanhoista asiakkaista ja erilaiset myyntikampanjat korostavat melko hyvin AIESEC:n omaa toimintakulttuuria yksittäistuotantoprojektioorganisaationa. Kun kirjattujen arvojen ja tavoitteiden mukaan asiakkaat eivät ole AIESEC:n toiminnan alku tai perussyy, niin tällainen toimintatapa on täysin ymmärrettävää ja hyväksyttyä AIESEC:n omassa toiminnassa. Käytännön liiketoimintaihmisestä tuollainen ajattelutapa voi tuntua pöyristyttävältä (lievä ilmaisu), mutta tässä yhteydessä on jälleen muistettava AIESEC:n luonne vapaaehtoisjärjestönä. AIESEC ei varsinaisesti toimi täysin markkinaehdoilla ja markkinahinnoilla, jolloin pelkät markkinamekanismit eivät hävitä tällaista toimijaa yhtä nopeasti markkinoilta kuin puhtaasti kaupallisia toimijoita.

### **Yhteenveto organisaatiokulttuurista**

Youngin (2000) esitys organisaatiokulttuurin tarkastelusta on varsin hyödyllinen, vaikka on tiedostettava kyseisen lähestymistavan rajoittuneisuus. Tälle tutkimukselle Youngin (2000) esitys antaa seuraavia huomioita AIESEC:n organisaatiokulttuurin kannalta:

- hajautettu vastuu ja paikallisen vastuun korostaminen
- yksilön vastuun korostaminen
- byrokratian ja hierarkian välttäminen
- pyrkimys keskitettyihin strategioihin
- pyrkimys keskitettyjen strategioiden hajautettuun toteutukseen
- jatkuva keskustelu toiminnan "oikeasta" suunnasta organisaation eri osissa
- jatkuvasti muuttuvat johdon kontrollijärjestelmät
- vapaaehtoisjäsenien motivoinnin korostaminen
- vapaaehtoisjäsenien sitoumuksen tason vaihtelu

- palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden jatkuvasti muuttuva vastuu ja vaikutusvalta
- monimutkainen ja vaikeasti hallittava ongelman- tai konfliktinratkaisu
- jatkuva keskustelu hajautetusta ja keskitetystä toiminnasta
- jatkuva ideointi toiminnan kehittämisestä
- jatkuva keskustelu toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta
- oman sisäisen toiminnan jatkuvuuden jatkuvasti vaihtelevat keinot
- toimintakausittain vaihtuvat toiminnan periaatteet.

Yhteenvetona edellä voi todeta, että AIESEC:n toiminnassa organisaatio on jatkuvasti pakotettu tarkastelemaan sisäistä toimintaa enemmän kuin ulkoista toimintaa, jolloin AIESEC:n organisaatiota voi lähtökohtaisesti kutsua enemmän sisäänpäin suuntautuneeksi kuin ulospäin suuntautuneeksi.

Onko yhteenveto ja liite 3 ollenkaan täydellinen kuvaus AIESEC:n organisaatiosta ja organisaatiokulttuurista? Ei tietenkään, sillä se on loppujen lopuksi melko rajoittunut. Toisaalta on hyvä todeta, ettei edes AIESEC:n sisällä ole täysin yksiselitteistä käsitystä omasta organisaatiosta ja organisaatiokulttuurista. Jos käsitys olisi yksiselitteinen, niin tuskin AIESEC:n sisällä olisi vuoden 2003 tilanteessa aloitettu keskustelua organisaation muutoksesta ja organisaatiokulttuurista.

Liitteessä 3 on yleinen kuvaus AIESEC:n toimintakokonaisuudesta, ei varsinaisesti liiketoimintasääntöjä. Jos lukija haluaa saada laajemman käsityksen, miten liiketoimintasäännöt muodostuvat AIESEC:n sisällä, niin liitteessä 3 on tähän perusteellisempi vastaus. Liitteen 3 tuloksista voi todeta seuraavan yhteenveton:

Liiketoimintasääntöjen löytymistä leimaa ihmisten jatkuva vaihtuvuus AIESEC:n organisaation sisällä. Tällöin liiketoimintaperiaatteet ja liiketoimintasäännöt ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin myös ihmisten toimenkuvat muuttuvat vastaavasti. Tietojärjestelmän kannalta tämä tarkoittaa, että ihmisen ja tietojärjestelmän välinen liittymä on pysyvin osa AIESEC:n käyttämissä tietojärjestelmissä. Lisäksi tietojärjestelmien käytön pysyviä toimintaperiaatteita on vaikea ylläpitää, koska jatkuva vaihtuvuus ihmisissä tarkoittaa uusia, poistuvia, unohdettuja, uudelleen hyväksytyjä, uudelleen löydettyjä tai käytössä olevia toimintaperiaatteita tietojärjestelmille.

### 3. Insight II -järjestelmä ja löydetty liiketoimintasäännöt

Aiemmin tässä tutkimuksessa olen kuvannut myyntipäällikön tärkeimmät tehtävät, ja niihin liittyvät liiketoimintasäännöt. Tutkimuksen tavoite on verrata löydettyjä liiketoimintasääntöjä ja niiden toteutumista Insight II -järjestelmässä. Tässä luvussa siirryn kuvaamaan Insight II -järjestelmää oleellisilta osin ja samalla viittaan aiemmin löydettyihin ja numeroituihin liiketoimintasääntöihin.

Aiemmin totesin, että myyntipäällikön toimesta sain melko vapaasti luoda tehtävät, jotka liittyivät myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan. Kun sain käyttöön vain liittymän Insight II -järjestelmään, niin en ole perehtynyt järjestelmän tekniseen toteutukseen. Löydettyjen liiketoimintasääntöjen kannalta tekninen toteutus ei ole edes mielenkiintoista, joten olen rajannut järjestelmän teknisen kuvauksen pois tästä tutkimuksesta.

#### 3.1. Insight II -järjestelmän käytön perusteet

Aiemmassa luvussa ja liitteessä 3 olen esittänyt, millainen toimintakokonaisuus AIESEC on. Kun tuon katsauksen jälkeen tarkastelee uudelleen vaatimustenhallintaa koskevia lähteitä (Pohl 1997, Gustas ym. 1996, Bubenko ja Kirikova 1995), niin voi todeta tietojärjestelmän vaatimusten kertyvän hyvin monen vaiheen jälkeen, ja vaatimusten löytymisen riippuvan melko vahvasti kunkin organisaation omasta erityisluonteesta.

Aiemmin kuvatessani liiketoimintasääntöjä esitin kysymykset miksi ja miten oleellisiksi. AIESEC:n toimintakokonaisuuden ja organisaatiokulttuurin esittelyn jälkeen osoittaisin seuraavan vastauksen:

AIESEC:n vaihto-ohjelma maailmanlaajuisesti vaatii osittain keskitettyä informaation käsittelyä.

Kaikkien esittelyjen jälkeen tuo vastaus voi tuntua lattealta, jolloin on syytä taas muistaa historian opetuksia. AIESEC:n historia huomioiden Insight II -järjestelmän toiminnot ovat aina toteutettu jossain muussa muodossa, joko manuaalisesti, keskuskoneajoina tai näiden yhdistelminä. Tästä voidaan johtaa Insight II -järjestelmän käytön syyt:

Insight II järjestelmänä mahdollistaa vaihto-ohjelmaan liittyvän informaation keskitetyn tallennuksen, ylläpidon ja haun lähes reaaliaikaisesti, jolloin vaihto-ohjelmaa voidaan järjestää hajautetusti ilman keskitettyä aikatauluja.

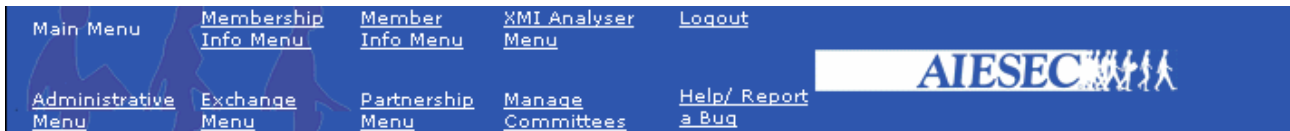
AIESEC:n luonne huomioiden ennen Insight I ja Insight II -järjestelmiä keskittäminen on koskenut aikatauluja, jolloin vaihto-ohjelmassa oli keskitetty ajankohta keskitetylle informaation käsittelylle. Insight II -järjestelmä sisältää monia piirteitä, jotka huomioivat AIESEC:n historiaa ja organisaatio kulttuuria:

- järjestelmä on keskitetty mutta käyttö on hajautettua
- järjestelmä luo tiettyjä keskitetysti sovittuja puitteita toiminnalle, mutta käyttö on täysin hajautettua
- Insight II järjestelmänä luo hyvin vähän uusia johdon kontrollijärjestelmiä
- järjestelmän käyttö on jokaisen käyttäjän omalla vastuulla
- kukin paikallistoimikunta ja jäsenmaa voi luoda omat periaatteet järjestelmän käytölle
- järjestelmä antaa täydet vapaudet kullekin paikallistoimikunnalle ja jäsenmaalle suunnata omaa toimintaansa.

#### 3.2. Insight II -järjestelmän vertailu löydettyihin liiketoimintasääntöihin

##### Päävalikko

Insight II -järjestelmään kirjautumisen jälkeen käyttäjälle tulee näkyviin näytölle päävalikko, josta voi valita erilaiset päätoiminnot. Kun Insight II -järjestelmä on www-palvelimella sijaitseva järjestelmä, on jokaisen valinnan jälkeen tietty viive riippuen verkkoyhteyden tilasta. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisin on "Partnership Menu" -toiminnot, joiden avulla asiakasyhteyksien tietoja hallitaan. Kun päävalikko on käytössä ja näkyvissä koko ajan, niin jatkossa en ole kuvannut päävalikkoa tilan säästämisen vuoksi.



KUVA 7: Insight II -järjestelmän päävalikko.

## Liiketoimintasäännöt 1-14

Ensimmäisen liiketoimintaperiaatteen (A) mukaisesti liiketoimintasäännöt 1-14 koskevat Tampereen paikallistoimikuntien listaa asiakkaita. Mitkä Insight II -järjestelmän ominaisuudet toteuttavat näitä vaatimuksia? Kun Insight II -järjestelmä tunnistaa käyttäjän tiedoista, mihin toimikuntaan hän kuuluu, niin tältä osin oikean toimikunnan asiakkaiden listassa ei sinänsä pitäisi olla ongelmia, ja osa tehtävistä olisi automatisoitavissa.

Hieman yllättäen lista asiakkaita ei löydykään "Partnership Menu" -toiminnoista, vaan seuraavien toimintojen kautta:

valitse "Manage Committees"

valitse "My Committee Info"

valitse "Activity Information".

Kun nämä valinnat tekee, niin tuloksena on seuraava listaus:

On this screen you can find information about which partners your committee works with. If you click on the partner name you will be able to see information about this partnership.

**Note!** Activities and Case studies are currently not open for use.

Activities			
Event Name	Event Thematic	Start date	End Date
No Record Found			
Organisation Partnership			
Name of Organisation	Business Type	Organisation type	Scale of operation
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	Global
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	National
ASIAKAS (nimi muutettu)	Marketing	Company	National
ASIAKAS (nimi muutettu)	Information Technology	Company	National
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	Global
ASIAKAS (nimi muutettu)	Marketing	Company	International
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	International
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	Local
ASIAKAS (nimi muutettu)	Marketing	Company	National
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	Global
ASIAKAS (nimi muutettu)	Engineering	Company	National
ASIAKAS (nimi muutettu)	Marketing	Company	National

KUVA 8 : Insight II -järjestelmän listaus toimikunnan asiakkaita, esimerkki.

Insight II -järjestelmästä löytyy vanhoja asiakkaita seuraavilla toiminnoilla:

valitse "Manage Committees"

valitse "My Committee Info"

valitse "Activity Information"

valitse "List Incoming Trainees".

Tällöin näkyviin saa ne asiakkaat, joista on Insight II -järjestelmässä saapuneiksi merkityt harjoittelijat..

Tässä vaiheessa Insight II -järjestelmässä ei ole muita toimintoja, joilla saadaan lista asiakkaista. Kun tämän jälkeen tarkastelee kriittisesti liiketoimintasääntöjä 1-14, niin voi todeta, etteivät nämä toiminnot toteuta liiketoimintasääntöjä. Kun myyntipäällikön työsuhteen aikana olin lisännyt useamman asiakkaat tietoja Insight II -järjestelmään, niin tein syksyllä 2002 uuden version Tampereen paikallistoimikuntien asiakkaiden listasta. Kun en halunnut kopioida kirjoittamalla tekstejä, niin pienimuotoisella datan muutoksella onnistuin luomaan Insight II -järjestelmään merkittyjen kaikkien asiakkaiden listauksesta pohjan päivitettävälle listalle. Tällöin liiketoimintasääntöjä voidaan täydentää seuraavasti; lisätyt liiketoimintasäännöt ovat merkittynä L1-L4.

TAULUKKO 5 : Liiketoimintasäännöt 1-14 täydennettynä  
Insight II -järjestelmän käytön vuoksi tarvittavilla liiketoimintasäännöillä.

<b>A: Tampereen paikallistoimikunnilla on lista asiakkaista</b>	
1	Tampereen paikallistoimikunnat nimeävät vastuuhenkilön, joka ylläpitää listaa asiakkaista
2	nimetty vastuuhenkilö ylläpitää ja täydentää listaa asiakkaista
3	lista asiakkaista on päivitettävä vähintään kerran vuodessa
L1	hae lista Insight II -järjestelmään talletetuista asiakkaista (valitse "Manage Committees", "My Committee Info", valitse "Activity Information") ja talleta lista HTML-muodossa
L2	Poista talletetusta HTML-tiedostosta turhat osat ja muuta tiedosto taulukkolaskentaohjelman muotoon
L3	kopioi taulukkolaskentaohjelman avulla listaus asiakkaista ensimmäiseen osaan
L4	päivitä ensimmäiseen osaan merkinnät "ÄLÄ SOITA", "vanha asiakas" ja "yhteistyökumppani" sekä AIESEC:n edustajat vastuuhenkilöiksi asiakasyhteydelle.
4	listassa asiakkaista on merkittynä myös vastuullinen AIESEC:n edustaja kullekin asiakasyhteydelle
5	asiakkaiden listassa on kaksi osaa: ensimmäinen osa ja toinen osa
6	ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joihin on oltu yhteydessä
7	ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joille on merkitty AIESEC:n edustaja vastuuhenkilöksi
8	listaa asiakkaista voidaan täydentää lisäämällä mahdollinen uusi asiakas listan ensimmäiseen osaan, jolloin kartoitetaan mahdollisuudet AIESEC:n asiakkaana
9	asiakkaat voivat olla listalla merkinnällä "ÄLÄ SOITA", jolloin niihin ei tarvitse nimetä AIESEC:n edustajaa vastuuhenkilöksi
10	asiakkaat voivat olla listalla ilman merkintää, jolloin niistä ei ole tiedossa aikaisempaa yhteydenottajaa
11	vuoden 1999 jälkeen saadut asiakkaat ovat listalla merkinnällä "vanha asiakas"
12	yhteistyökumppanit ovat merkittynä listassa merkinnällä "yhteistyökumppani"
13	toinen osa sisältää tiedot organisaatioista, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita
14	organisaatioita, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita, voidaan todeta "ÄLÄ SOITA" -merkinnällä AIESEC:n kannalta mahdollisiin asiakkaisiin kuulumattomiksi

Kriittinen lukija huomaa varmasti, että lisättyjä liiketoimintasääntöjä (L1-L4) ei varmasti toisteta kovin usein operaation monimutkaisuuden vuoksi. Näin todellakin on, koska syksyllä 2002 jouduin käyttämään yhden työpäivän kyseisten tehtävien suorittamiseen (L1-L4) laatiessani päivitetyn listan asiakkaista. Monen eri tarkistuksen jälkeen sain asiakkaista listan, jossa ensimmäinen ja toinen osa vastasivat todellista tilannetta asiakasyhteyksien osalta. Tämän jälkeen en ole kyseisiä tehtäviä tehnyt (L1-L4), vaan olen täydentänyt listaa erikseen.

Kriittisesti tarkastellen uusia liiketoimintasääntöjä (L1-L4) ei välttämättä voi pitää liiketoimintasääntöinä, koska ne on suoritettu vain kerran, eikä useita kertoja liiketoimintasääntöjen edellyttämällä tavalla. Toisaalta voi todeta, että kymmenien asiakkaiden organisaatioiden nimien kirjoittaminen käsin erikseen näytöltä kopioiden ei välttämättä ole kovin motivoiva tehtävä. Toisaalta voidaan todeta, että jatkossa kerran tehdyn

työn (L1-L4) jälkeen jatkossa listaa asiakkaista pidetään yllä ilman Insight II -järjestelmää liiketoimintasääntöjen 1-14 perusteella.

Mielenkiintoista kyllä, Insight II -järjestelmän listaus sisältää erilaisia luokituksia, kuten edellisestä kuvasta näkee:

- liiketoiminnan luonne (Business Type)
- organisaation tyyppi (Organisation Type)
- toiminnan laajuus (Scale of Operations.)

Jotta kyseinen listaus tukisi jollain tavalla liiketoimintasääntöjä 1-14, niin kyseisten sarakkeiden kohdalla voisi olla seuraavat tiedot:

- viimeisen AIESEC:n vastuhenkilö asiakasyhteydelle
- seuraavan yhteyden ajankohta tai "ÄLÄ SOITA" merkintä
- yhteistyön laji, eli "ÄLÄ SOITA", "vanha asiakas" ja "yhteistyökumppani".

Tietenkin Insight II -järjestelmän luonteeseen kuuluen nämä voisivat englannin kielellä, mutta idea ei muuttuisi mihinkään. Tällöin liiketoimintasääntöjen 2 ja 3 toteutus voisi olla seuraava:

- hae nykyinen lista asiakkaista Insight II -järjestelmästä
- tulosta lista
- jaa lista asiakkaista nykyisten AIESEC-aktiivien kanssa, ja nimeä väistyneiden AIESEC-aktiivien tilalle nykyisin toiminnassa mukana oleva AIESEC-aktiivi.

Tämän jälkeen voisi rakentaa vieläkin monimutkaisempia järjestelmiä, mutta toiminnan kannalta tulostettu ja käsin korjattu lista voisi olla toiminnan kannalta riittävä yhden toimintakauden ajan.

Siitä huolimatta, miten lista asiakkaista on jaettu, niin voidaan AIESEC:n myyntitoiminnasta löytää seuraava sykliisyys:

- toimintakauden aloitus (Suomessa syyslukukausi) ja myyntityöhön osallistuvien AIESEC-aktiivien kartoitus
- asiakaslistan päivitys
- asiakaslistan jakaminen myyntityöhön osallistuvien AIESEC-aktiiveille
- myynti toimintakauden aikana, jokaisella aktiiville on oma lista omista asiakkaista
- toimintakauden päätös (Suomessa ennen kesälomaa) ja uuden kauden suunnittelu.

Kun lista asiakkaista on tehtävä Insight II -järjestelmästä huolimatta suurelta osin tehtävä käsityönä, niin vapaaehtoisjärjestössä näinkin työlään teettäminen on aina haasteellista. Tämän vuoksi eri paikkakunnilla on hyvin erilaisia käytäntöjä asiakaslistojen ylläpitämisessä, jakamisessa ja muuttamisessa. Tämän vuoksi asiakaslistaan liittyvät liiketoimintasäännöt ovat oikeastaan paikkakuntakohtaisia, vaikka Insight II -järjestelmästä saa jonkinlaisen listauksen asiakkaista.

### **Liiketoimintasäännöt 15-36**

Kun myyntipäälliköllä ja muillakin AIESEC:n edustajilla on tiedossa, mistä asiakasyhteyksistä kukin on vastuussa, voivat he aloittaa yhteydenotot asiakkaisiin. Asiakaslistan jakamisen jälkeen yleisesti ottaen ei pitäisi olla päällekkäisiä yhteyksiä samoille asiakkaille; tosiasiaa päällekkäisiä yhteydenottoja on aina jonkin verran, koska eri toimikunnista voidaan soittaa samalle yhteyshenkilölle.

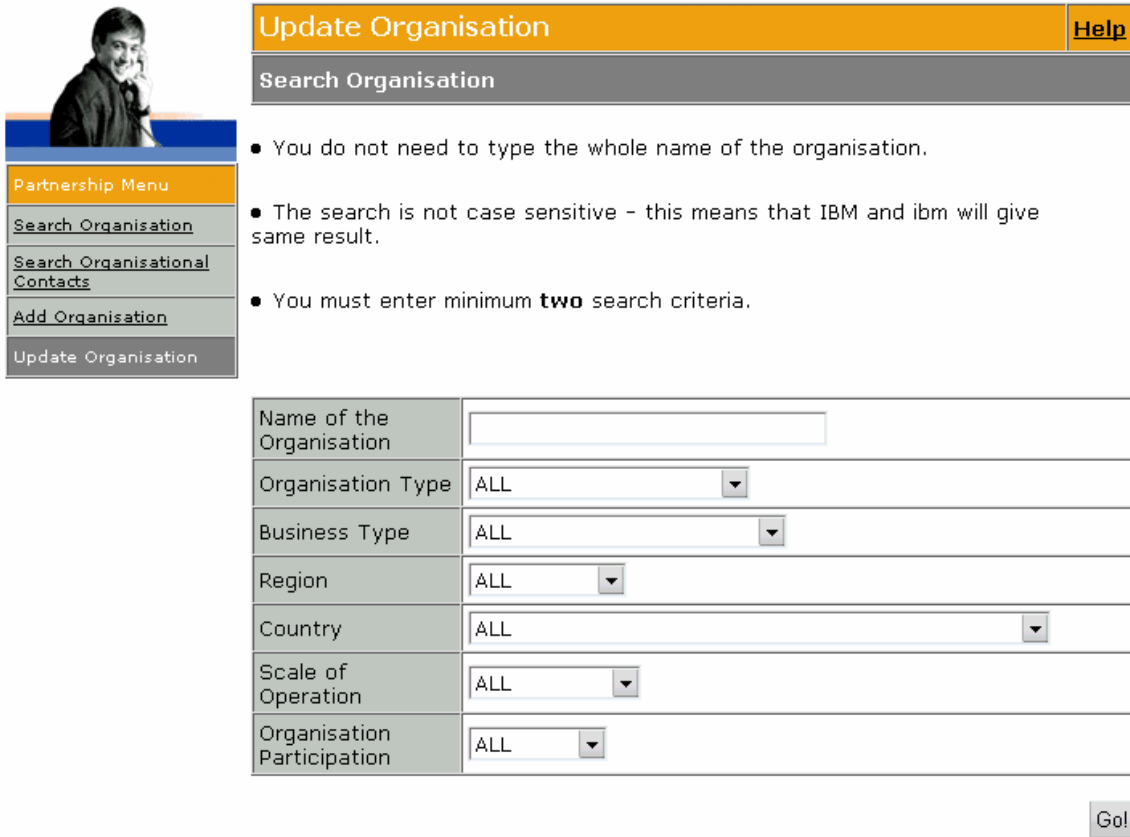
Liiketoimintasääntöjen 17 ja 18 kannalta edellä oleva listaus Insight II -järjestelmään merkityistä asiakkaista on melko hyödytön, koska listauksesta ei pääse suoraan päivittämään asiakkaan tietoja. Tässä vaiheessa on kaksi vaihtoehtoa:

- A: asiakkaan organisaatio on jo lisätty Insight II -järjestelmään
- B: asiakkaan organisaatiota ei ole vielä lisätty Insight II -järjestelmään.

Helpompi tapaus on A, jolloin toiminta on seuraava:

- valitse "Partnership Menu"
- valitse "Update Organisation"
- Name of Organisation: kirjoita asiakkaan nimi
- Country: valitse Finland
- valitse GO.

Näytöllä tilanne on seuraavan kaltainen:



**Update Organisation** [Help](#)

Search Organisation

- You do not need to type the whole name of the organisation.
- The search is not case sensitive - this means that IBM and ibm will give same result.
- You must enter minimum **two** search criteria.


Name of the Organisation	<input type="text"/>
Organisation Type	ALL <input type="button" value="v"/>
Business Type	ALL <input type="button" value="v"/>
Region	ALL <input type="button" value="v"/>
Country	ALL <input type="button" value="v"/>
Scale of Operation	ALL <input type="button" value="v"/>
Organisation Participation	ALL <input type="button" value="v"/>

KUVA 9 : Haku Insight II -järjestelmästä.

Tämän jälkeen näytölle tulee listaus hakuehdoilla löytyneistä asiakkaista, joista näytetään seuraavat tiedot:

- asiakkaan nimi (Organisation Name)
- sijaintimaa (Country)
- alue (Region)
- organisaation tyyppi (Organisation Type)
- toiminnan laajuus (Scale of Operations.)
- yhteistyön laji AIESEC:n kanssa (Organisation Partnership).

Näytöllä tilanne voisi näyttää esimerkiksi seuraavalta:



Update Organisation

Help

List of Organisation

Select the Company you would like to add the contact for. If the company is not listed, please choose the Add Company button.

Organisation	Business Type	Country	Region	Organisation Type	Scale of Operations	Organisation Participation
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange
<a href="#">ASIAKAS (nimi muutettu)</a>	Engineering	FINLAND	Europe	Company	International	Exchange

KUVA 10 : Haun tulos Insight II -järjestelmästä, esimerkki.


Tapauksessa B asiakkaasta ei ole ollut mitään informaatiota Insight II -järjestelmässä. Tällöin valinnat ovat seuraavat:

- valitse "Partnership Menu"
- valitse "Add Organisation"
- Name of Organisation: kirjoita asiakkaan nimi
- Country: valitse Finland
- valitse GO.

Sama hakutoiminto on tehtävä, mutta tällä estetään, etteivät järjestelmää käyttävät ihmiset lisäksi saman organisaation tietoja uudelleen täysin vahingossa. Kun on varmaa, ettei samaa organisaatiota ole lisätty aiemmin, niin valitaan "Add" ja lisätään organisaation perustiedot, minkä jälkeen voi jatkaa aikaisemmin kuvatulla tavalla.

Kun tämän jälkeen valitsee oikean asiakkaan nimen listasta, niin tällöin tulee näkyviin asiakkaan yleiset tiedot, joista on esimerkkinä seuraava kuva:






Organisation Information		Help
Name of Organisation	ASIAKAS (nimi muutettu)	
Committee	AIESEC TUT, FINLAND	
Country	FINLAND	
Business Type	Engineering	
Organisation Type	Company	
Scale of Operation	International	
Organisation Status	Active	
Parent Organisation	EMOYHTIÖ	Find
Organisation Participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donation</li> <li><b>Exchange</b></li> <li>Inkind</li> <li>Training</li> </ul>	
Address Line 1	Katuosoite	
Address Line 2		
Address Line 3		
Postal Code	33840	
Contacts	<a href="#">Contacts information</a>	
Correspondence	<a href="#">Correspondence Information</a>	
Exchange	<a href="#">Exchanges Taken</a>	
Partnership	<a href="#">Partnership Definition</a>	
Customer Service	Customer Services and satisfaction	

Submit

KUVA 11 : Asiakkaan yleiset tiedot Insight II -järjestelmässä, esimerkki.

Tämän jälkeen valinnalla "Correspondence Information" saa näkyviin Insight II -järjestelmään merkityn asiakasyhteyden historian, josta on esimerkkinä seuraava kuva. Normaalin tietojärjestelmän tavoin asiakasyhteyksistä on mahdollista lisätä, poistaa, muuttaa ja hakea informaatiota.



Organisation Information
Help

Correspondence for: ASIAKAS (nimi muutettu)


Click on the date to see full details of correspondence.

Select for Delete	Date	Purpose	Contact Name	Type of Correspondence	AIESEC Responsible	Select for Update
<input type="checkbox"/>	<a href="#">20-September-2002</a>	To give brochures	ETUNIMI SUKUNIMI	Appointment	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">11-September-2002</a>	Sales call	ETUNIMI SUKUNIMI	Phone Call	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">02-September-2002</a>	sales call	ETUNIMI SUKUNIMI	Phone Call	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">07-February-2002</a>	unknown person contacted	ETUNIMI SUKUNIMI, ETUNIMI SUKUNIMI, ETUNIMI SUKUNIMI, ETUNIMI SUKUNIMI	Meeting	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">30-November-2001</a>	Situation?	ETUNIMI SUKUNIMI	Phone Call	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">05-November-2001</a>	To make sure	ETUNIMI SUKUNIMI	Phone Call	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">05-November-2001</a>	What's up?	ETUNIMI SUKUNIMI	E-mail	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">01-October-2001</a>	Presenting TN	ETUNIMI SUKUNIMI	Appointment	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">16-January-2001</a>	old contacts	ETUNIMI SUKUNIMI, ETUNIMI SUKUNIMI	Etc.	ETUNIMI SUKUNIMI	<input type="radio"/>

[< Previous](#)
[Reset](#)
[Delete](#)
[Add/Update](#)

KUVA 12 : Asiakasyhteyksien historiaa Insight II -järjestelmässä, esimerkki.

Tässä vaiheessa voisi olettaa, että liiketoimintasäännöt 17 ja 18 ovat toteutettuna Insight II -järjestelmässä ja AIESEC:n edustaja voisi ottaa yhteyden asiakkaaseen. Tässä vaiheessa on tehtävä kriittinen kysymys: voiko edellisen kuvan perusteella päätellä, millainen asiakas on kyseessä: vanha vai mahdollinen asiakas? Edellisen kuvan mukaisesti merkitystä asiakasyhteyden yleisen historian kuvauksesta tätä ei yleensä löydy, vaan ensin on palattava yksi kuva taaksepäin ja valittava sieltä "Exchanges Taken", jonka jälkeen on esimerkki vanhasta asiakkaasta.



Exchanges Taken		Help
Organisation	ASIAKAS (nimi muutettu)	
Committee	AIESEC TAY, FINLAND	
Region	Europe	
Parent Organisation		
Organisation Type	Company	
Scale of Operation	National	

List of Traineeship Raised			
S. No.	TN ID	Date Raised	Trainee Exchange Satisfaction

List of Traineeship Realized					
S. No.	TN ID	Date Raised	Date Realized	SN ID	Trainee Exchange Satisfaction
1.	<a href="#">TN-Te-FI-BO-2000-1111</a>	20-December-2000	27-March-2000	<a href="#">SN-Te-IN-SF-2000-1112</a>	
2.	<a href="#">TN-Te-FI-BO-2000-1112</a>	23-January-2000	02-August-2000	<a href="#">SN-Te-IN-AN-2000-1111</a>	

[< Previous](#)


KUVA 13 : Sopimustiedot asiakkaasta Insight II -järjestelmässä, esimerkki.

Tästä esimerkkikuvasta huomaa, että kyseessä on vanha asiakas, jonka kanssa on tehty kaksi sopimusta aikaisemmin, ja molempien sopimusten perusteella asiakas on ottanut työntekijän AIESEC:n kautta välitettynä. Valitsemalla sopimuksen numeron ("TN ID") voi nähdä, millainen on ollut sopimuksen sisältö, ja AIESEC:n välittämän työntekijän numerosta ("SN ID") näkee millainen henkilö on työtehtävään valittu. Jos tässä kohtaa ei ole sopimuksien numeroita ("TN ID"), kyseessä on asiakas, jonka kanssa ei ole saatu sopimuksia merkittäväksi Insight II -järjestelmään. Toisaalta kyseessä voi olla asiakas, jonka kanssa on tehty sopimus ennen Insight II -järjestelmän käyttöönottoa.

Asiakkuuden lajia ei Insight II -järjestelmä automaattisesti siis esitä asiakasyhteyden yhteenvedossa, vaan tämä riippuu siitä, millä tavalla edelliset AIESEC:n edustajat ovat otsikoineet omat myyntiraporttinsa. Jos käyttäjä on huolellinen, niin periaatteessa hän pystyy muodostamaan käsityksen seuraavista:

- yleisen käsityksen asiakasyhteyden historiasta
- tiedot vanhoista sopimuksista.

Tämän jälkeen on mahdollista katsella läpi yksityiskohtaisemmin aikaisempia asiakasyhteyksiä oman mielenkiinnon mukaan, ja seuraavassa kuvassa on esimerkki yksityiskohtaisemmasta asiakasyhteyden myyntiraportista Insight II -järjestelmässä.



Organisation Information		Help
<b>Correspondence Details</b>		
Organisational Contacts First and Last Name	<a href="#">ETUNIMI SUKUNIMI</a>	
AIIESEC Members Responsible First and Last Name	<a href="#">ETUNIMI SUKUNIMI</a>	
Correspondence Date	19-January-2003	
Type of Correspondence	Etc.	
Purpose	asiakasyhteyden tarkoitus vapaasti muotoiltuna	
Link to Previous Correspondence	None	
Correspondence Output	Tdhdn mahtuu 600 merkkiä	
Correspondence Binary Information	<a href="#">tiedoston linkki</a>	
Correspondence Follow up Date	27-January-2003	
Correspondence Follow up Alarm	Yes	
Correspondence Follow up Message	Muistutuksen lisddminen. Lisdksi pdivmddrd ja henkilö huomoitava.	

Organisation Info

[View Org. Contacts](#)

[View Correspondence](#)

[View Exchanges Taken](#)

[View Partnership Definition](#)

[Customer service](#)

[Back to Partnership Menu](#)

KUVA 14 : Yksittäisen asiakasyhteyden informaatio Insight II -järjestelmässä, esimerkki.

Tässä on todettava, että yhteys asiakkaaseen voi olla lähes mitä tahansa, koska myyntityö on erilaisia keskusteluja asiakkaiden kanssa eri vaiheissa. Huolimatta yhteyden muodosta tms., voi tässä vaiheessa tallentaa myyntiraportin Insight II -järjestelmään, mikä koskee erityisesti liiketoimintasääntöjä 24-36.

Asiakasyhteyksien yhteenvedossa voi valita "Add" ja lisätä uuden myyntiraportin, jolloin näkyviin tulee seuraavaa kuva. Tällöin on valittava ja lisättävä seuraavia tietoja:

- yhteyden päivämäärä
- kuka tai ketkä olivat asiakkaan edustajia
- yhteyden tarkoitus
- yhteyden muoto
- AIIESEC:n edustaja
- mahdollinen viittaus aikaisempaan yhteyteen
- lyhyt kuvaus yhteyden sisällöstä (600 merkkiä)
- mahdollinen yhteyteen liittyvä tiedosto (1 kpl).

Lisäksi on mahdollista asettaa Insight II -järjestelmä lähettämään muistutus seuraavasta yhteydestä sähköpostiviestinä, jolloin valitaan seuraavat:

- kyllä tai ei muistutukselle
- muistutuksen päivämäärä
- muistutuksen viesti
- kenelle muistutus lähetetään.

Add/Update Correspondence		Help
Name of Organisation	ASIAKAS (nimi muutettu)	
Country	FINLAND	
Committee	AIESEC TUT	
Correspondence Date	19 January 2003	
Organisational Contacts First and Last Name	ETUNIMI SUKUNIMI	
Purpose		
Type of Correspondence	Appointment	
AIESEC Member Responsible	ETUNIMI SUKUNIMI	
Link to Previous Correspondence	Select View Correspondence	
Correspondence Output		
Correspondence Binary Information	Valitse	

You can have Insight II to remind you the next steps or follow up an email. Please enter the information on following step below.

Follow up reminder	
Correspondence Follow up Alarm	
<input checked="" type="radio"/> Yes, I want Insight II to remind me <input type="radio"/> No, it's fine. There are no follow up steps	
Correspondence Follow up Date	27 January 2003
Correspondence Follow up Message	
Follow up Done by AIESEC Member	ETUNIMI SUKUNIMI

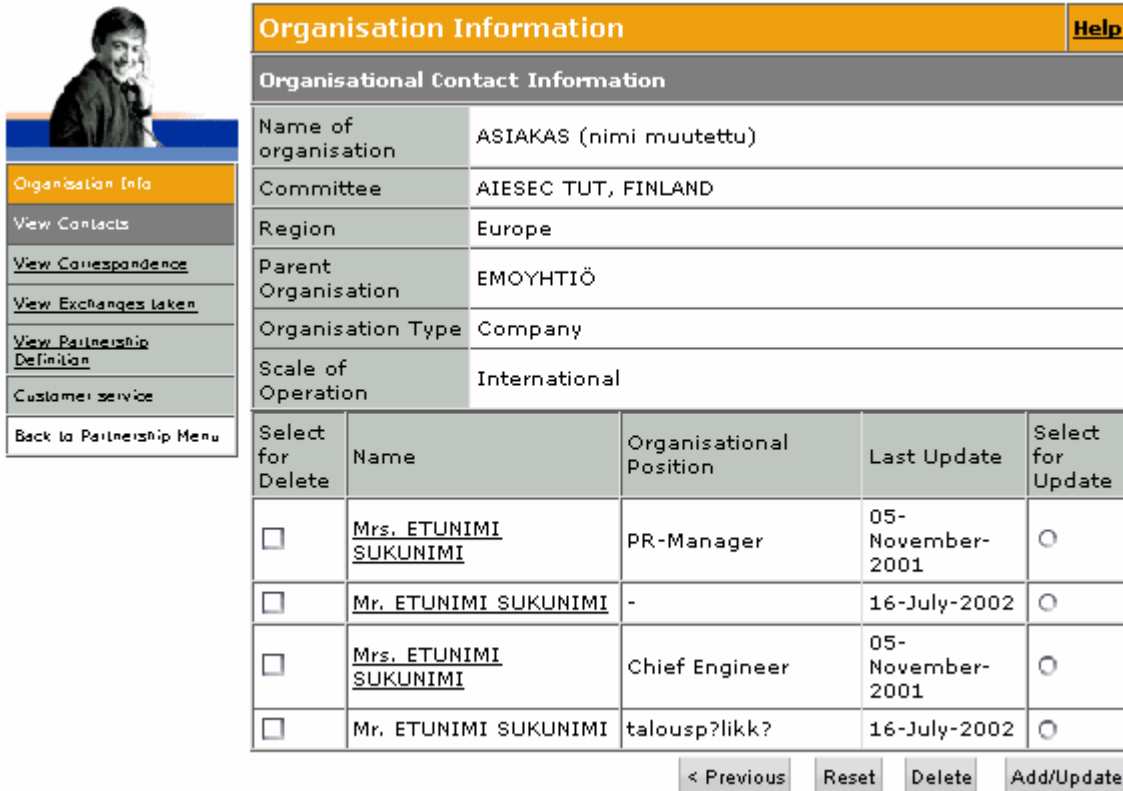
< Previous   Reset   Submit

KUVA 15 : Yksittäisen asiakasyhteyden informaation lisääminen Insight II -järjestelmään, esimerkki.

Jos tässä vaiheessa huomaa, että asiakkaan edustajan tietoja ei ole aikaisemmin lisätty Insight II -järjestelmään, niin se on tehtävä ennen uuden yhteyden myyntiraportin tallentamista. Tämän toiminnan voi tehdä seuraavasti:

- valitse "View Contacts"
- valitse "Add / Update".

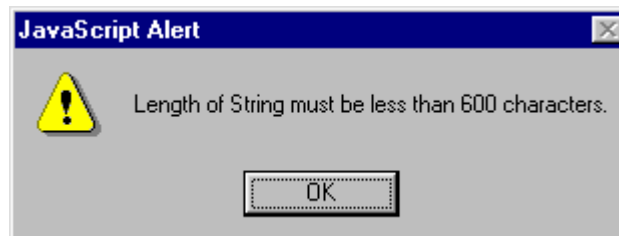
Kuvallisesti tätä voi katsella seuraavasta kuvasta.



Organisation Information		Help		
Organisational Contact Information				
Name of organisation	ASIAKAS (nimi muutettu)			
Committee	AIESEC TUT, FINLAND			
Region	Europe			
Parent Organisation	EMOYHTIÖ			
Organisation Type	Company			
Scale of Operation	International			
Select for Delete	Name	Organisational Position	Last Update	Select for Update
<input type="checkbox"/>	Mrs. ETUNIMI SUKUNIMI	PR-Manager	05-November-2001	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Mr. ETUNIMI SUKUNIMI	-	16-July-2002	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Mrs. ETUNIMI SUKUNIMI	Chief Engineer	05-November-2001	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Mr. ETUNIMI SUKUNIMI	talousp?likk?	16-July-2002	<input type="radio"/>

KUVA 16 : Yksittäisen asiakkaan organisaation asiakkaan edustajan tiedot Insight II -järjestelmässä, esimerkki.

Kun yhdessä aiemmassa kuvassa selityksineen on todettu myyntiraportin Insight II -järjestelmässä olevan maksimissaan 600 merkkiä, on tästä varsin mielenkiintoisia seurauksia. Jos jostain syystä erehtyy kirjoittamaan yli 600 merkin myyntiraportin, niin näkyvin ilmoitus tästä on virheilmoitus:



KUVA 17: Insight II -järjestelmän virheilmoitus yli 600 merkin myyntiraportista.

Kun tarkastelee liiketoimintasääntöjä 15-36, niin missään ei ole mainintaa 600 merkin rajoitteesta. Tällöin voi todeta, että 600 merkin rajoite on Insight II -järjestelmästä johtuvaa, eikä tällä ole varsinaisesti mitään tekemistä myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinnan kanssa.

Tässä kohtaa kriittinen lukija voi huomauttaa, että 600 merkin rajoite on riittämätön myyntiraportille, ja myyntiraportti voi olla pidempi. Toisaalta kriittinen lukija voi huomauttaa, että yli 600 merkin myyntiraportit ovat turhaa työtä, ja merkkirajoituksen olisi oltava reilusti alle 600 merkkiä. Vastaavaa keskustelua on ollut hyvinkin paljon AIESEC:n sisällä, eikä tällä keskustelulla ole saatu mitään yleistä ohjetta myyntiraportteille, eikä tätä ole erityisesti tavoiteltukaan.

Kun olen ollut myyntipäällikön toimessa, monet myyntiraportit ovat menneet yli 600 merkin, jolloin niiden tallentaminen olisi mahdotonta merkkirajoituksen vuoksi. Toisaalta Insight II -järjestelmään voi tallentaa myös tiedostoja, jolloin niissä voi olla hyvinkin monenlaista aineistoa asiakasyhteyksien sisällöstä. Lisäksi myyntipäällikön toimessa totesin asiakasyhteyksiä olevan monessa eri muodossa ja laajuudessa, jolloin

niiden tallentaminen tiedostoina oli helpompaa päivittämisen kannalta. Toisaalta 600 merkin rajoite ja mahdollisuus lisätä tiedosto on tarkoittanut seuraavaa myyntipäällikön kannalta:

- tallenna myyntiraportti Insight II -järjestelmään tiedostona
- lisää yhdellä istunnolla useampi myyntiraportti tiedostona Insight II -järjestelmään, niin työn tehokkuus kasvaa
- viittaa Insight II -järjestelmän 600 merkin myyntiraportissa Insight II -järjestelmään talletettuun tiedostoon.

Järvinen (1998) viittaa alustamiseen ja lopettamiseen, jotka ovat ennen jokaista erillistä prosessia. Näin todellakin on, koska yhden tiedoston lisääminen Insight II -järjestelmään vie aikansa, jos ne lisää yksitellen eri istunnoilla. Tällöin istuntojen alustamisen ja lopettamisen tehtävät liittyvät Insight II -järjestelmään sisäänkirjautumiseen, uloskirjautumisiin ja käyttöaika rajoituksiin.

Vielä edellisten lisäksi oli huomioitava seuraavat tekijät, kun myyntipäällikön toimesta käytin Insight II -järjestelmää:

- internet-yhteys saattaa olla pois käytöstä eri syiden vuoksi
- Insight II -järjestelmä saattaa olla pois käytöstä eri syiden vuoksi.

Tällöin myyntipäällikölle siirtyvät yhteydet muilta AIESEC:n edustajilta tarkoittavat seuraavaa:

- jos saat asiakasyhteyden hoidettavaksi joltain AIESEC:n edustajalta, niin kopioi kaikki yhteyteen kuuluva aineisto Insight II -järjestelmästä
- jos mahdollista, kysy vielä kaikki mahdollinen muu aineisto ja neuvot edelliseltä yhteyshenkilöltä
- talleta kaikki löytynyt aineisto asiakkaan sähköiseen hakemistoon.

Tämän jälkeen voimme tehdä yhteenvedon liiketoimintasäännöistä 15-36 ja Insight II -järjestelmän asettamat lisäykset näihin liiketoimintasääntöihin.

TAULUKKO 6 : Liiketoimintasäännöt 15-36 täydennettynä  
Insight II -järjestelmän käytön vuoksi tarvittavilla liiketoimintasäännöillä.

<b>B: AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin tehdyn listan mukaan</b>	
<b>C: AIESEC:n edustajat tekevät saaduista yhteyksistä myyntiraportin</b>	
15	AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja esittelee AIESEC:n tuotteen hyvin lyhyesti
16	AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja pyrkii saamaan asiakaskäynnin
17	tutki ennen uutta yhteyttä aikaisempien yhteyksien aineistoja kyseisestä asiakkaasta
<b>L5</b>	jos saat asiakasyhteyden hoidettavaksi joltain AIESEC:n edustajalta, niin kopioi kaikki yhteyteen kuuluva aineisto Insight II -järjestelmästä
<b>L6</b>	jos mahdollista, kysy vielä kaikki mahdollinen muu aineisto ja neuvot edelliseltä yhteyshenkilöltä
<b>L7</b>	talleta kaikki löytynyt aineisto asiakkaan sähköiseen hakemistoon
18	jos kyseisestä asiakkaasta ja aikaisemmista yhteyksistä on aineistoja, muodosta tämän näiden perusteella kokonaiskuva asiakkaan nykyisestä tilanteesta
19	pyri sopimaan asiakaskäynti
20	jos AIESEC:n edustaja ei saa myyntikäyntiä, niin AIESEC:n edustaja kysyy seuraavan yhteydenoton ajankohtaa
21	jos asiakkaan edustaja tuntee AIESEC:n tuotteen, kysy millä tavalla hän tuntee AIESEC:n tuotteen
22	jos asiakkaalla on virheelliset tiedot AIESEC:n tuotteesta, niin esittele kohteliaasti erot nykyisen ja asiakkaan tuntemaan tuotteen välillä
23	jos et saa myyntikäyntiä, niin kartoita tilannetta hieman laajemmin
24	tee myyntiraportti asiakasyhteydestä myyntipäällikön myyntiraportin mallilla
25	talleta myyntipäällikön myyntiraportit sähköisessä muodossa tiedostona.
26	merkitse raporttiin yhteyden tyypiksi jokin seuraavista: soitto, sähköpostiviesti, faksi, kirje, käynti, seminaari tai messukäynti
27	merkitse ensin yleisesti mitä tapahtui
28	jos jätit asiakkaalle aineistoa, merkitse myyntiraporttiin jätetyn aineiston tiedot

29	jos lähetit asiakkaalle sähköpostiviestin, faksiin tai kirjeen, niin kopioi viesti ja merkitse mahdolliset liitetiedostot myyntiraporttiin
30	merkitse asiakkaan yhteystiedot myyntiraporttiin
31	jos asiakkaalla on www-sivut, niin kopioi oleelliset tiedot www-sivuilta osaksi myyntiraporttia
32	jos asiakkaasta löytyy uutta tietoa, merkitse tämä myyntiraporttiin huomioitavaksi ennen seuraavaa yhteydenottoa
33	sähköiset myyntiraportit ovat txt-, rtf- tai doc-tiedostoja
34	myyntiraporttien lisäksi asiakkaiden sähköistä aineistoa voi olla HTML- tai PDF-tiedostoina
35	sähköiset myyntiraportit nimetään juoksevasti numeroiden, esim. asiakas_1.rtf, asiakas_2, jne.
36	muu sähköinen aineisto talletetaan asiakkaan hakemistoon, ja niistä on viittaukset sähköisistä myyntiraporteissa
<b>L8</b>	tallenna myyntiraportti Insight II -järjestelmään tiedostona
<b>L9</b>	lisää yhdellä istunnolla useampi myyntiraportti tiedostona Insight II -järjestelmään, niin työn tehokkuus kasvaa
<b>L10</b>	viittaa Insight II -järjestelmän 600 merkin myyntiraportissa Insight II -järjestelmään talletettuun tiedostoon

### Liiketoimintasäännöt 37-52

Insight II -järjestelmän käytön kannalta liiketoimintasääntö 43 on helppo tapaus: asiakkaan nimen, yhteystietojen ja tehtävän muuttaminen on mahdollista myös Insight II -järjestelmässä. Tällöin voidaan todeta seuraava lisäys liiketoimintasääntöihin:

jos asiakkaan edustaja on muuttanut nimeään, yhteystietojaan tai tehtävänsä, niin päivitä uudet tiedot myös Insight II -järjestelmään.

Liiketoimintasäännöt 45 ja 52 eivät olekaan enää niin yksinkertaisia tapauksia Insight II -järjestelmässä, koska asiakkaan organisaation nimeä ei pysty muuttamaan. Jos tässä haluaa toimia niin, että Insight II -järjestelmässä on ajantasaiset tiedot, niin on tehtävä seuraava lisäys liiketoimintasääntöihin:

jos asiakkaan organisaation nimi tai organisaation osan nimi on muuttunut, lisää uudella nimellä asiakkaan organisaation tiedot Insight II -järjestelmään ja kopioi kaikki aineisto vanhalla nimellä nimetystä organisaatiosta, jonka jälkeen hävitä aineisto vanhasta nimen mukaisesta organisaatiosta ja lisää viite organisaation uuteen nimeen Insight II -järjestelmässä.

Asiakkaan organisaation yhdistymisissä ja jakautumisessa toiminta on lähes sama, ja voidaan todeta seuraavat lisäykset liiketoimintasääntöihin:

- jos asiakkaan organisaation osia on yhdistynyt, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja organisaation osien tilanne uudelleen, ja päivitä tilanne Insight II -järjestelmään.
- jos asiakkaan organisaation osa tai osia on siirtynyt uuteen organisaatioon, selvitä uuden ja vanhan organisaation kokonaistilanne, ja päivitä tilanne Insight II -järjestelmään.

Käytännössä näiden kahden liiketoimintasäännön toteuttaminen tarkoittaa joissain tilanteissa, että Insight II -järjestelmässä on tehtävä useampi organisaation perustaminen, kopioitava aineistoa vanhoista tiedoista, hävitettävä vanhoja tietoja ja lisättävä viittauksia uuteen organisaation osaan.

Asiakkaan edustajan siirtyminen toiseen organisaatioon on aina mahdollista, mutta Insight II -järjestelmä ei varsinaisesti tätä huomioi millään tavalla; tosin asiakkaan edustajan tiedot voi poistaa Insight II -järjestelmästä. Jos tässä haluaa toimia liiketoimintasäännön 40 mukaisesti myös Insight II -järjestelmässä, niin tällöin on todettava seuraava lisäys liiketoimintasääntöihin:

jos asiakkaan edustaja on siirtynyt pois asiakkaan organisaatiosta, niin kopioi kaikki tieto asiakkaan edustajasta yhteen tiedostoon, lisää asiakkaan edustajan tiedot uuteen organisaatioon ja lisää tiedosto myyntiraporttina ja tiedostona Insight II -järjestelmään.



Kriittinen lukija voi huomauttaa, että tässä vaiheessa voisi poistaa tiedot vanhasta organisaatiosta, jos asiakkaan edustaja on siirtynyt uuteen organisaatioon. Myyntipäällikön toimessa huomasin, että tieto asiakkaan edustajasta säilyy kohtuullisen pitkään asiakkaan organisaatiossa myös organisaatiosta pois siirtymisen jälkeen. Tällöin perusteluna oli jättää tiedot aikaisemmista keskusteluista ja myyntiraporttina tieto asiakkaan edustajan vaihtumisesta.

Tämän jälkeen voi todeta jälleen löydetty liiketoimintasäännöt ja Insight II -järjestelmän lisäykset liiketoimintasääntöihin.

**TAULUKKO 7: Liiketoimintasäännöt 37-52 täydennettynä  
Insight II -järjestelmän käytön vuoksi tarvittavilla liiketoimintasäännöillä.**

<b>D: AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin AIESEC:n edustajille jaetun listan mukaan</b>	
37	AIESEC:n edustaja kysyy asiakkaan tarpeesta kansainväliselle työvoimalle
38	AIESEC:n edustaja arvioi, sopiiko AIESEC:n tuote asiakkaan edustajan ilmoittamaan tarpeeseen
39	jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, vieläkö sama asiakkaan edustaja on asiakkaan organisaatiossa
40	jos asiakkaan edustaja on siirtynyt pois asiakkaan organisaatiosta, selvitä mihin uuteen organisaatioon hän on siirtynyt ja selvitä tilanne uudessa organisaatiossa
<b>L11</b>	jos asiakkaan edustaja on siirtynyt pois asiakkaan organisaatiosta, niin kopioi kaikki tieto asiakkaan edustajasta yhteen tiedostoon, lisää asiakkaan edustajan tiedot uuteen organisaatioon ja lisää tiedosto myyntiraporttina ja tiedostona Insight II -järjestelmään
41	jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio on oman toimikunnan alueella, niin ota yhteys asiakkaan edustajaan uudessa organisaatiossa
42	jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio ei ole oman toimikunnan alueella, niin siirrä yhteys toisen toimikunnan edustajalle
43	jos asiakkaan edustaja on muuttanut nimeään, niin päivitä uusi nimi myyntiraportteihin
<b>L12</b>	jos asiakkaan edustaja on muuttanut nimeään, yhteystietojaan tai tehtävänsä, niin päivitä uudet tiedot myös Insight II -järjestelmään
44	jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, onko asiakkaan edustaja sairauslomalla tms. ennen yhteyttä, ja ota yhteyttä tarvittaessa sijaiseen.
45	jos asiakkaan organisaation osa on muuttanut nimeään, päivitä se myyntiraporttiin
46	jos asiakkaan organisaation osa on lakkautettu, niin päivitä tämä myyntiraporttiin ja merkitse kyseinen organisaation "ÄLÄ SOITA" -merkinnällä listaan asiakkaista
47	jos asiakkaan organisaation osa on jakautunut, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja selvitä jakautuneiden osien tilanne erikseen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
48	jos asiakkaan organisaation osia on yhdistynyt, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja organisaation osien tilanne uudelleen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
49	jos asiakkaan organisaation osa tai osia on siirtynyt uuteen organisaatioon, selvitä uuden ja vanhan organisaation kokonaistilanne, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
<b>L13</b>	jos asiakkaan organisaation osia on yhdistynyt, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja organisaation osien tilanne uudelleen, ja päivitä tilanne Insight II -järjestelmään
<b>L14</b>	jos asiakkaan organisaation osa tai osia on siirtynyt uuteen organisaatioon, selvitä uuden ja vanhan organisaation kokonaistilanne, ja päivitä tilanne Insight II -järjestelmään
50	jos asiakkaan organisaatiossa on useampi osa, niin jokaisella osalla on oma alihakemistonsa asiakkaan sähköisessä hakemistossa
51	asiakkaan organisaation nimi on asiakkaan sähköisen hakemiston nimi ja asiakkaan organisaation osa sähköisen alihakemiston nimi
52	jos asiakkaan tai asiakkaan organisaation osan nimi on muuttunut, niin vanhalla nimellä on hakemisto tai alihakemisto, jossa on viittaus yhdessä tiedostossa uuteen nimeen
<b>L15</b>	jos asiakkaan organisaation nimi tai organisaation osan nimi on muuttunut, lisää uudella nimellä asiakkaan organisaation tiedot Insight II -järjestelmään ja kopioi kaikki aineisto vanhalla nimellä nimitystä organisaatiosta, jonka jälkeen hävitä aineisto vanhasta nimen

	mukaisesta organisaatiosta ja lisää viite organisaation uuteen nimeen Insight II -järjestelmässä
--	--

### **Liiketoimintasäännöt 53-57**

Lyhyesti voi todeta, että Insight II -järjestelmässä ei ole liiketoimintasääntöihin 53-57 mitään apua, joten niistä myyntipäällikön on selvittävä itse.

### **Yhteenvetoa**

Tutkimuksen vaiheet 3 ja 4 olivat seuraavat:

3. Kuvaa asiakasyhteyksien informaation hallinnassa käytetty tietojärjestelmä.
4. Kuvaa Insight II -järjestelmän toteutetut vaatimukset myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan liiketoimintasääntöinä.

Tuloksena näistä tutkimuksen vaiheista oli lyhyesti 57 löydettyä liiketoimintasääntöä ja lisäksi 15 Insight II -järjestelmän vuoksi lisättyä liiketoimintasääntöä.

#### 4. Johtopäätökset ja keskustelu

Edellä olen ensin kuvannut myyntipäällikön toimen tärkeimmät tehtävät ja näihin tärkeimpiin tehtäviin liittyvät liiketoimintasäännöt. Tämän jälkeen olen kuvannut, miten Insight II -järjestelmä toteuttaa nämä liiketoimintasäännöt ja millaisia lisävaatimuksia Insight II -järjestelmä asettaa lisättyinä liiketoimintasääntöinä.

Tutkimuksen tutkimuskysymys oli kokonaisuudessaan seuraava:

Vertaa myyntipäällikön toimeen kuuluvan asiakasyhteyksien informaation hallinnan asettamia vaatimuksia Insight II -järjestelmälle ja Insight II -järjestelmän toteutettuja vaatimuksia asiakasyhteyksien informaation hallintaan liiketoimintasääntöinä.

Edellä olen tehnyt vertailun tutkimuksen vaiheissa 1-4, ja tuloksena on olen esittänyt 57 löydettyä liiketoimintasääntöä ja 15 Insight II -järjestelmän vuoksi lisättyä liiketoimintasääntöä. Tämän vertailun perusteella esitän tutkimuksen tuloksina seuraavaa:

- Insight II -järjestelmä ei auta paikallistoimikunnan myyntiryhmän kriittisimmässä vaiheessa, eli asiakaslistan laatimisessa
- Insight II -järjestelmä ei auta asiakkaiden luokittelussa, edes vanhat asiakkaat eivät erotu listauksesta millään tavalla
- listaus asiakkaista ja asiakaslistan jako AIESEC:n edustajille on kohtuullisen monimutkainen erillinen toimenpide
- myyntiraporttien tietojen lisääminen, muuttaminen ja ylläpitäminen ei onnistu ilman myyntipäällikön erillistä tiedostojen hallintajärjestelmää myyntipäällikön omalla tietokoneella
- Insight II -järjestelmä sisältää jonkin verran ominaisuuksia, joista ei ole mitään hyötyä myyntipäällikön työlle
- Insight II -järjestelmästä puuttuu tärkeä ominaisuus, eli asiakkaan organisaation nimeäminen uudelleen ei ole mahdollista
- Insight II -järjestelmästä puuttuu tärkeä ominaisuus, eli asiakkaan organisaation jakaminen tai yhdistäminen ei ole mahdollista
- Insight II -järjestelmästä puuttuu tärkeä ominaisuus, eli asiakkaan organisaation jakautuessa tai yhdistyessä asiakkaan yhteyksien jakaminen tai yhdistäminen eri organisaatioihin ei ole mahdollista
- Insight II -järjestelmästä puuttuu tärkeä ominaisuus, eli asiakkaan edustajan siirtyessä uuteen organisaatioon tietojen siirtäminen ja lisääminen vaatii erityistoimenpiteitä
- Insight II -järjestelmä asettaa 600 merkin rajoitteen Insight II -järjestelmän omille myyntiraportteille, jolloin pidemmät myyntiraportit on tehtävä erikseen tiedostoina.

Johdannossa esitin, että tämän tutkimuksen sivutuloksina on vastauksia Wikströmin (1994) esittämän tarkastelukehikon joihinkin kysymyksiin. Kun näitä kysymyksiä tarkastelee tutkimuksen vaiheiden 1-4 jälkeen, niin voin tehdä seuraavia huomioita Wikströmin (1994) esityksen perusteella:

Wikströmin (1994) kysymyksistä oleellisin tämän tutkimuksen kannalta on seuraava:

5. Tyytyväisyys käyttöön (User satisfaction)

5.1. Oletko yleisesti ottaen tyytyväinen vai tyytymätön tietojärjestelmään? Miksi? (Are you in overall satisfied or dissatisfied with the system. Why?)

Tutkimuksen tuloksena voi todeta, että en ollut myyntipäällikkönä tyytyväinen Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toimintoihin ja olin tyytyväinen "Exchange Menu" -toimintoihin. Lyhyesti voi todeta "Partnership Menu" -toiminnoista moni havaitsemani parannuskohta olisi teknisesti toteutettavissa Insight II -järjestelmän muutamalla muutoksella. Tyytymättömyyttä aiheuttaa järjestelmästä huolimatta tehtävä manuaalinen työ.

Wikströmin (1994) kysymyksistä oleellisin on seuraava:

2.B.1. Miten kuvaisit asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmän joustavuutta muutoksiin (How would you describe the flexibility of the COMIS to changes)?

Tämän perusteella monet syyt johtavat tyytymättömyyteen, koska olen aikaisemmin osoittanut liiketoimintasääntöinä, kuinka joustamaton Insight II -järjestelmä on asiakkaan edustajan tai asiakkaan organisaation tietojen muuttamisen tehtävissä.

Wikström (1994) esittelee informaation laadusta (Information quality) monia kysymyksiä, 3.1.; 3.A.-3.I., mutta totean ne johtuvaksi Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toimintojen joustamattomuudesta johtuvaksi. Kun järjestelmän avulla on vaikea muuttaa informaatiota, on informaation huono laatu väistämätön, jos järjestelmää käyttävä ihminen ei tee itse aktiivisesti monikertaisia korjauksia Insight II -järjestelmä.

Myyntipäällikön tehtävissä en joutunut ottamaan kantaa Insight II -järjestelmän kehittämiseen, joten näihin kysymyksiin ei ole myöskään vastauksia. Sen sijaan yksilöllisiin ja organisaation vaikutuksiin voin antaa joitain vastauksia, kun Wikström (1994) esittää seuraavat kysymykset:

6.1. Kuvaa millaisia vaikutuksia, jos mitään, asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmällä on ollut myynnin ja markkinoinnin tehtäviin omassa työssäsi (Describe what impacts, if any, the use of COMIS has had on your performing the different sales and marketing activities belonging to your work)

7.1. Voitko havaita ja kuvata mitään vaikutuksia asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmällä organisaatioon? (Can you identify and describe any impacts of the use of COMIS on your organization)

Kun ajattelee myyntipäällikön myyntityötä Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toiminnot antoivat loppujen lopuksi niin sattumanvaraisesti laajempaa tukea toiminnalle, jotta voisi todeta laajempaa vaikutusta.

Sen sijaan Wikströmin (1994) tarkastelukehikon seuraavat kysymykset vaativat huolellista tarkastelua:

8.A.1. Mikä on tietojärjestelmän asema organisaatiossa verrattuna myyntiin ja markkinointiin? (What is the organizational position of IS function to marketing)

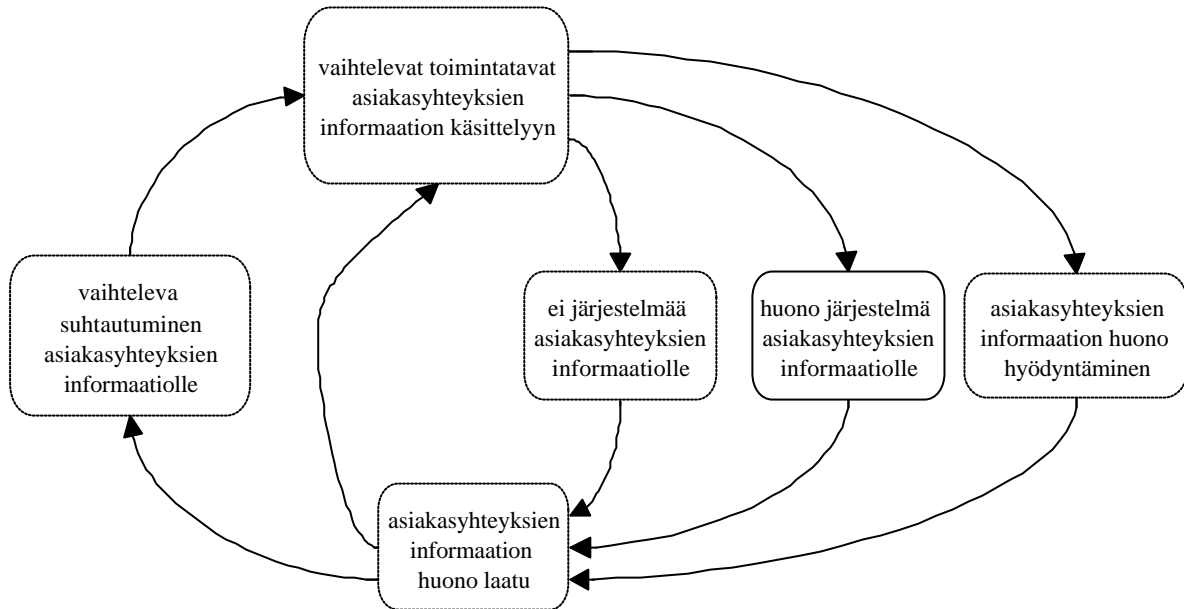
8.B.1. Miten kuvaisit johtamisen filosofiaa organisaatiossa? (How would you describe the management philosophy of your organization)

9.A.1. Kuvaa muutoksia niiden tuotteiden markkinoilla, joilla myyntiä ja markkinointia tuetaan asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmällä. (Describe any changes in the markets of the products, whose marketing has been supported by COMIS)

Kun näiden kysymysten perusteella tarkastelee liitteitä 2 ja 3 sekä yhteenvedoa AIESEC:n organisaatiokulttuurista, ja vertaa tätä AIESEC:n ulkopuolisiin markkinoihin, niin tulee esille mielenkiintoisia aiheita. Kun olen aiemmin osoittanut, että AIESEC on lähtökohtaisesti enemmän sisäänpääntynyt organisaatio, niin ulkopuolisen ympäristön tarkkailuun ei ole kunnollisia toimintaperiaatteita eikä kunnollisia tietojärjestelmiä. Johtamisfilosofioiden jatkuva vaihtelu näkyy tietojärjestelmässä, kun asiakasinformaation annetaan hajaantua ympäriinsä ilman järjestelmällistä hyödyntämistä.

Edellä olevat vapaamuotoiset vastaukset ovat mielenkiintoisia sivutuloksia, ja osoittavat Wikströmin (1994) esittämän tarkastelukehikon käyttökelpoisuutta. Tutkimuksen mielenkiintoisin sivutulos on, että purkamalla edellä olevan päättelyketjun alusta loppuun organisaation sisäisten ajattelumallien heijastuvan lopulta tietojärjestelmän toteutettuihin vaatimuksiin eli ominaisuuksiin saakka. Päättely AIESEC:n asiakassuuntautumisen vaihtelussa ajattelumalleissa Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toimintojen vaatimattomiin toimintoihin on pitkä, eikä välttämättä onnistu ilman apuvälineitä.

Tällöin olisi helppo yhtyä muiden AIESEC-aktiivien Insight II -järjestelmään kohdistuvaan kritiikkiin ilman omaehtoista pohdintaa. "Insight II -järjestelmä on huono järjestelmä asiakasyhteyksien informaation hallintaan" on monen AIESEC-aktiivin toteamus, jolloin samalla voi tulla huomaamattaan vahvistaneeksi asiakasinformaation välipitämättömästi suhtautuvaa ajattelumallia. Tavallaan tämä on itse itseään vahvistava huono kehä, josta on seuraava kuva.



KUVA 18: Asiakasyhteyksien informaation hallinnan huono kehä AIESEC:n tapauksessa.

Tutkimuksen tuloksia voi toki kritisoida negatiivisiksi huomioiksi, jotka eivät ota huomioon Insight II -järjestelmän hyviä ominaisuuksia. Insight II -järjestelmässä on kyllä omat hyvät puolensa, mutta jokaisella ihmisellä on omat kriittiset kohtansa järjestelmän käytössä. Kun tarkastelee esitystä tietojärjestelmän kriittisistä menestystekijöistä (Peffer ja Gengler 2003), niin tutkimustulokset voidaan esittää myös toisessakin muodossa. Kriittiset menestystekijät (Critical Success Factors, CSF) lähestymistapana on mielenkiintoinen myös tietojärjestelmän vaatimusten etsimiselle ja esittämiseksi. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on, että kriittiset menestystekijät johtuvat organisaation tavoitteista ja kriittiset menestystekijät johtavat järjestelmän ominaisuuksiin. Oleellista kuitenkin on, etteivät kaikki kriittiset menestystekijät johda toteutettuihin vaatimuksiin saakka. Olen soveltanut esitettyä lähestymistapaa (Peffer ja Gengler 2003) ja esitän tutkimustulokset myös seuraavana taulukkona:

TAULUKKO 8 : Kriittiset menestystekijät tietojärjestelmän ominaisuuksien ja organisaation tavoitteiden välissä.

tietojärjestelmän ominaisuudet	kriittiset menestystekijät	organisaation tavoitteet
listaus kaikista toimikunnan asiakkaista (listaus asiakasyhteyksien vastuuhenkilöistä) (listaus toimikunnan vanhoista asiakkaista) (asiakaslistan jako AIESEC:n edustajille samassa toimikunnassa) (paikallisen myyntiraportin kopion helppo lisääminen tietojärjestelmään) (paikallisen myyntiraportin kopion helppo	toimikunnan asiakaslistan ajantasaisuus (toimikunnan asiakaslistan ylläpito) (toimikunnan asiakaslistan luokittelu) myyntiraporttien helppo ylläpito asiakasorganisaation tietojen helppo ylläpito ja muuttaminen	toimikunnan tehokas myyntityö

laatiminen tietojärjestelmässä)  asiakasyhteyksien informaation siirto AIESEC:n edustajien välillä, samassa toimikunnassa  (asiakasyhteyksien informaation siirto AIESEC:n edustajien välillä, eri toimikunnissa)	asiakasyhteyksien informaation helppo ylläpitäminen ja siirtäminen	
---	---	--

Tällä tavalla esitettynä järjestelmää käyttävän ihmisen vaatimukset järjestelmältä ovat melko yksinkertaisia ja ne liittyvät kriittisimpiin työtehtäviin. Kun olen laittanut taulukossa sulkuihin ne kohdat, joista Insight II -järjestelmä ei toteuta millään tavalla, niin voidaan todeta myös tälläkin tavalla, ettei Insight II -järjestelmä varsinaisesti tue myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa kovinkaan paljoa.

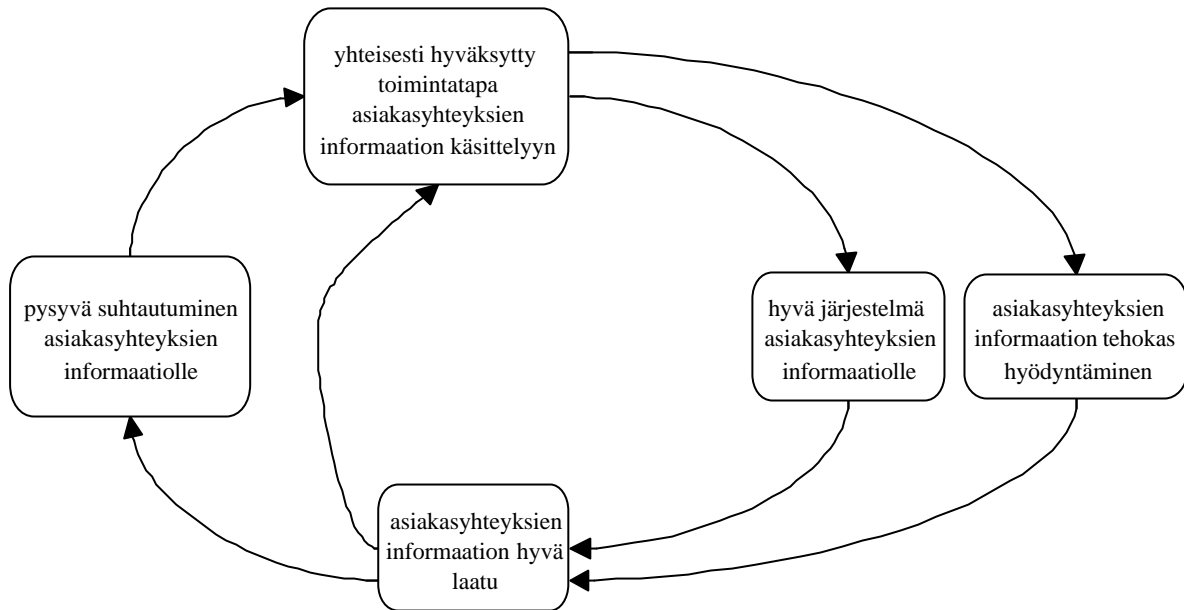
Ovatko tulokset latteita toteamuksia, koska jokainen AIESEC:n myyntityötä tehnyt henkilö kyllä tietää, millaisia puutteita Insight II -järjestelmän "Partnership Menu"-toiminnot sisältävät. Pitikö tämän todisteluun käyttää sivukaupalla tekstiä ja kuvia? Tämän kritiikin vuoksi on palautettava mieliin, mikä oli tämän tutkimuksen tutkimustulosten käytön tarkoitus. Tälle tutkimukselle oleellista ovat seuraavat tarkoitukset:

1. tulosten vertailu olemassa olevien teorioiden vahvistamiseksi
2. tulosten vertailu olemassa olevien teorioiden epäilemiseksi
3. tulosten analysointi erilaisten hypoteesien esittämiseksi.

Lisäksi on hyvä vielä kerrata, mikä oli tämän tutkimuksen innoittaja. Oman työ- ja opiskeluhistoriani vuoksi olen ollut jonkin verran kehittämässä erilaisia tietojärjestelmiä, ja tiedän taustalla olevista haasteista. Toisaalta tämän tutkimuksen taustalla olevassa myyntipäällikön toimessa Insight II -järjestelmän käyttö oli hyvin arkista ja tavallista. Tällöin voidaan todeta, että myyntipäällikön toimi on ollut erinomainen oppimiskokemus aiemmin kehitetyn ja käyttöönotetun tietojärjestelmän käytöstä, ja asettuminen järjestelmää käyttävän tavallisen ihmisen asemaan.

Merkittävä johtopäätös tutkimuksesta on, että Insight II -järjestelmä heijastelee melko vahvasti AIESEC:n omaa organisaatiokulttuuria vuoden 2003 tilanteessa, eikä myyntityön oikeita vaatimuksia tietojärjestelmälle. Aiemmassa luvussa ja liitteessä 3 laajemmin esittelin AIESEC:n organisaatiota ja organisaatiokulttuuria. Näiden yhteenvedona oli AIESEC:n toiminnan suuntautuminen enemmän oman toiminnan ylläpitämiseen ja jatkuvuuteen kuin ulkopuolisen maailman seurantaan. Tällöin kaikki ulkopuolisten systeemien seurantaan luotavat AIESEC:n omat järjestelmät heijastelevat tätä, eli niiden suorituskyky ja toteutus on vaatimattomampaa verrattuna AIESEC:n omiin sisäisiin järjestelmiin verrattuna, mistä Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toimintojen ja "Exchange Menu" -toimintojen täysin erilaiset tasot ovat hyvä esimerkki. Ongelma tietojärjestelmän ja organisaatiokulttuurin välisen yhteyden osoittamisessa on kohtuullisen haasteellinen, koska tämä yhteys on monivaiheisen etsinnän ja pohdinnan tulos.

Suomalaisessa yhteydessä asiakasyhteyksien informaation hallinnan huono kehä on havaittu monessa eri yhteydessä, ja Suomessa on aloitettu vuoden 2003 tilanteessa suomalaisen asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmän kehittäminen. Kun kyseinen suomalainen järjestelmä on tämän tutkimuksen aikana vasta kehittämisensä alkuvaiheessa, on liian aikaista sanoa suomalaisen tietojärjestelmän onnistumisesta. Selvää on, että Suomessa omalla tietojärjestelmällä pyritään luomaan asiakasyhteyksien informaation hallinnan hyvä kehä, jota voisi kuvata seuraavasti.



KUVA 19 : Suomessa tavoiteltava asiakasyhteysien informaation hallinnan hyvä kehä omalla suomalaisella asiakasyhteysien informaation hallinnan tietojärjestelmällä.

#### 4.1. Erilaisia hypoteeseja ja sivutuloksia tutkimuksen perusteella

AIESEC:n toiminnan kuvauksen ja tutkimuksen tulosten perusteella voisin todeta seuraavia havaintoja tietojärjestelmien kehittämistä ja ylläpitoa varten:

1. Tietojärjestelmällä on oltava yksi tehtävä, joka sen kaikkien sidosryhmien mielestä on tehtävä.
2. Tietojärjestelmän kehittäminen ei pääty ensimmäisen käyttöönoton jälkeen.
3. Jos tietojärjestelmään on tarkoitus lisätä uusi tehtävä, kartoita kaikkien sidosryhmien sitoutuminen ennen ominaisuuden toteutusta tietojärjestelmään. Jos sitoutuminen ei ole tarpeeksi laajaa, älä ota ominaisuutta yleiseen käyttöön ennen laajaa sitoumusta.
4. Ihmisiä on monenlaisia, joten tietojärjestelmälle ja ihmisillä on oltava monenlaisia liittymiä.
5. Ihmiset eivät aina toimi suoraviivaisesti, ja vain osa tietojärjestelmää käyttävistä ihmisistä antaa suoraa palautetta.
6. Tietojärjestelmän kehittäjät ja tietojärjestelmää käyttävät ihmiset ovat kuitenkin ihmisiä, jolloin on riittävästi mahdollisuuksia väärinymmärryksille.
7. Ihmisten käsitys- ja oppimiskyky on rajallinen, mikä koskee myös tietojärjestelmiä.

Miten ihmeessä edellä olevat johtopäätökset liittyvät tutkimuksessa käsiteltyihin liiketoimintasääntöihin? Kun jälleen palautetaan keskustelu noista yleisistä johtopäätöksistä Insight II -järjestelmän käytön todellisuuteen, on jokaiselle johtopäätökselle omat perusteensa myös liiketoimintasäännöistä katsoen.

1. Insight II -järjestelmä ei ole huono järjestelmä. Yksi tehtävä, johon jokainen AIESEC:n edustaja vuoden 2003 tilanteessa tietää Insight II -järjestelmää käytettävän, on asiakkaiden kanssa sovittujen työpaikkojen ja etsittävien työntekijöiden yhdistäminen (matching tai "Exchange Menu" -toiminnot) yli 80 maassa. Tällä tavalla ajatellen Insight II -järjestelmä on järjestelmä vertaansa vailla: lähes reaaliaikainen järjestelmä, jolla on tuhansia käyttäjiä kymmenissä kulttuureissa. Kun tarkastelee keskustelua AIESEC Suomen sisällä, niin edes Suomen tasolla ei ole ollut koskaan laajaa sitoumusta "Partnership Menu" -toimintojen ominaisuuksiin.
2. Kun Insight II -järjestelmän "Exchange Menu" -toimintoihin (matching) on täysin yksiselitteinen sitoumus yli 80 maassa, on näitä toimintoja on kehitetty koko ajan, kun "Partnership Menu" -toimintoja ei ole kehitetty ollenkaan myyntipäällikön työsuhteen

aikana. Sitoutuneet käyttäjät ja sitoutuneet kehittäjät tuottavat tuloksia myös tietojärjestelmän ylläpidon aikaiseen kehittämiseen

3. Kun Insight II -järjestelmä on kehitetty ennen käyttöönottoa, on siihen jostain syystä lisätty asiakasyhteyksien seuranta "Partnership Menu" -toimintoihin. Kun nämä toiminnot ovat tämänkin tutkimuksen perusteella hankalia käyttää, niin pettyneet henkilöt voivat olla suhtautua melko kyynisellä asenteella "Partnership Menu" -toimintojen kehittämiseen.
4. Myyntipäällikkönä olin ehdottomasti asiakasyhteyksien tietojen seurannan ja ylläpitämisen todellinen suurkäyttäjä, kun taas monet muut AIESEC:n edustajat käyttävät asiakasyhteyksien tietoja hyvin vähän tai ei ollenkaan. Kun Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toiminnot vaativat monta vaihetta, niin suurkäyttäjä ei ole innostunut toistamaan turhia toimintoja kymmeniä kertoja, jos vaihtoehtona olisi yhden vaiheen liittyminen.
5. Tietojärjestelmät tuovat esille ihmisistä yllättäviä piirteitä. Vaikka salillinen ihmisiä vakuuttaisi täyttä yhteisymmärrystä tietojärjestelmälle, niin myöhemmin voi tulla esille tyytymättömyyttä. Tämä on vain tiedostettava, ja tietojärjestelmän kehittäjien on kerättävä kehittämispalautetta monilla keinoilla jatkuvasti, koska vähäinen palaute ei välttämättä tarkoita tyytyväisyyttä.
6. Kun tarkastelee AIESEC:n sisäistä toimintaa, niin erilaisten tietojärjestelmien kehittäjien ja käyttäjien välillä on monesti ymmärtämisen ja käsittämisen vaikeuksia. AIESEC:n tapauksessa esille nousevat vielä kulttuurierot, kun Insight II -järjestelmän ylläpitäjät ovat tietyistä kulttuureista ja Insight II -järjestelmää käyttävät ihmiset kymmenistä kulttuureista.
7. Kun myyntipäällikön toimessa on seurannut monenlaisia ihmisiä käyttämässä Insight II -järjestelmää, ja itse olen käyttänyt samoja toimintoja suurkäyttäjänä, niin voi todeta, että saman asian oppiminen kestää täysin ennakolta arvaamattomia aikoja. Lisähaasteena on, että yleensä oma ennakkoarvio henkilö oppimisnopeudesta on väärä. Lisäksi oppimisen hitaus on nähtävissä liiketoimintasäännöistä, jotka ovat kehittyneet monessa eri vaiheessa, eivätkä ne ole yhdessä ajan hetkessä löydettyjä.

Vaikka yleiset johtopäätökset ovat vain yksittäistapauksesta johtuen tapaustutkimuksen luonteesta, niin jatkossa tehtävän tutkimuksen tulokset antavat mahdollisuuksia väitteiden yleisempään todentamiseen muissa tutkimuksissa.

#### 4.2. Tämän tutkimuksen tulosten vertailu aikaisempiin tutkimustuloksiin

Sutton (2001) toteaa tiedon hallinnasta seuraavaa:

- (i) Tietoa voidaan koodata (codify) teksteihin ja tuotteisiin, mutta se toimii vain ihmisissä (Knowledge may be codified into texts and only functions in people).
- (ii) Ihmiset ovat jokaisen tietämyksenhallintajärjestelmän kriittisin osa (People are critical elements in any knowledge management system).

Kun tarkastelee näitä väittämiä tämän tutkimuksen tuloksien perusteella, niin voi tämän tapauksen tutkimuksen perusteella väitteiden todeta pitävän paikkansa seuraavista syistä:

- (i) Myyntipäällikön työn sivutuloksena on iso määrä tallennettuja tiedostoja, mutta niistä ei ole hyötyä, jos tiedostoja ei osaa käyttää hyödyksi.
- (ii) Kun tarkastelee myyntipäällikön toimessa laatimaani moninaista aineistoa asiakasyhteyksien informaatiosta, niin ilman inhimillistä toimijaa kokonaisvaltaisen käsityksen luominen yksittäisestä asiakasyhteydestä on mahdotonta.

Lillrank (1998a, 1998b, 2003) kuvaa sekä tieteellisesti että hyvin käytännönläheisesti, mikä on ero standardin, rutiinin ja ei-rutiinin välillä. Yhteenvetona Lillrankin (2003) esityksistä voidaan tehdä seuraava taulukko.



TAULUKKO 9 : Standardin, rutiinin ja ei-rutiinin vertailu (perustuu Lillrank 2003).

	standardi	rutiini	ei-rutiini
hyväksymiskriteeri	yksittäinen muuttuja	toisistaan riippuvat muuttujat	avoimet muuttuja
arviointi	hyväksymisestä	luokittelu	tulkinta
muutosäännöt	algoritmi, valinta	algoritmi, kielioppi, tapa	päätely
toisto	identtinen	samantapainen mutta ei identtinen	ei toistu
logiikka	binäärinen	sumeaa	tulkitseva

Kun tältä pohjalta tarkastelee myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa, voidaan laatia seuraavat arviot.

standardi: myyntipäällikön myyntiraportin lisäys asiakasyhteyksien tiedonhallintajärjestelmään

rutiini: myyntiraportin kirjoittaminen

ei-rutiini: yhteys asiakkaaseen, sopimusneuvottelut

Lillrankin (1998a, 1998b, 2003) esitysten perusteella voi todeta, että Insight II -järjestelmä on standardisuuritusten apuväline, joka on taas apuna rutiinien ja ei-rutiinien hoitamisessa. Tämä tutkimus ei anna vastausta, miten johtaa organisaatiota, jossa on samaan aikaan standardeja, rutiineja ja ei-rutiineja prosesseja.

Tutkimuksen tuloksena voi esittää pelkästään Insight II -järjestelmästä johtuvia liiketoimintasääntöjä, jotka olivat loppujen lopuksi haitaksi standardi- ja rutiinisuurituksissa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voi tällöin todeta, että standardisuuritusten tekemiseen tarkoitettua tietojärjestelmää ei koskaan testata ja yksinkertaisteta liikaa ennen käyttöönottoa. Toisena johtopäätöksenä voi todeta, että standardisuuritusten kohdalla tietojärjestelmästä kannattaa poistaa jokainen turha toiminto, koska muuten tietojärjestelmän liittymää käyttävät ihmiset voivat tuskastua turhiin toimintoihin ja niiden turhaan toistamiseen.

### Hajautuksesta ja keskityksestä

Kun tutkimustuloksena on liiketoimintasääntöjä, jotka koskevat vain myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa, on tämän vuoksi löydettävissä vielä paljon muitakin liiketoimintasääntöjä. Vaikka tässä tutkimuksessa rajasin pois AIESEC:n muuta organisaatiota koskevat liiketoimintasäännöt, voidaan todeta AIESEC:n sisällä olevan liiketoimintasääntöjä, joista osa koskee koko organisaatiota ja osa vaihtelee organisaation osasta toiseen. Tähän liittyen voidaan todeta tutkimuksen tuloksena seuraavat tulokset:

- Insight II -järjestelmän "Exchange Menu" -toiminnot ovat käytössä koko AIESEC:n organisaatiossa
- Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toiminnot ovat käytössä hyvin sattumanvaraisesti AIESEC:n organisaation eri osissa.

Mitä nämä tulokset oikein tarkoittavat? Ross ja Weill (2002) toteavat tietojärjestelmien keskittämistä ja hajauttamisesta seuraavaa:

- on päätettävä, mitä hajautetaan ja mitä keskitetään
- on päätettävä, mitä standardoidaan ja mitä ei.

Kun huomioidaan, että suurin osa standardoinnista koskee datan standardointia, olen laatinut tästä seuraavan taulukon.

TAULUKKO 10 : AIESEC:n käsittelemän data luokittelu hajautuksen, keskityksen ja standardoinnin asteen perusteella.

	<b>hajautettu</b>	<b>keskitetty</b>
<b>standardi</b>	AIESEC:n ja asiakkaan kirjallinen sopimus	AIESEC:n ja asiakkaan sopimus Insight II -järjestelmässä (TN Number)
<b>ei standardi</b>	AIESEC:n ja asiakkaan yhteydet paikalliset myyntiraportit paikallisessa muodossa	myyntiraportti lisättyä Insight II -järjestelmään

Tällä tavalla tarkasteltuna ratkaisut hajauttamisesta ja keskittämisestä näyttävät yllättävän helpolta. Kun tämän jälkeen tarkastelee Shoren (2002) esimerkkejä monikansallisten yritysten ongelmista maailmanlaajuisen tietojärjestelmien käytössä, on hyvinkin ymmärrettävää, etteivät Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toiminnot ole käytössä kuin sattumanvaraisesti. Lyhyesti voi todeta, että tämän tapauksen tutkimuksen tulokset antavat Shoren (2002) väittämille. Insight II -järjestelmän "Partnership Menu" -toiminnot edellyttävät käsityksiä asiakkuudesta ja asiakasyhteyksien informaation hallinnasta, ja nämä käsitykset ovat hyvin erilaisia eri kulttuureissa.

Miten Shoren (2002) esitys liittyy löydettyihin liiketoimintasääntöihin? Kun tarkastelee kriittisesti löytyneitä liiketoimintasääntöjä, niin ne heijastelevat käytäntöjä, joihin Insight II -järjestelmää kehittävät ihmiset eivät välttämättä ole koskaan törmänneet. Tällöin tietojärjestelmän kehittäjälle täysin tuntemattomista liiketoimintasäännöistä on tietysti vaikea tehdä toimivaa järjestelmää. Toisaalta on mahdollista, että Insight II -järjestelmää kehittävät ihmiset eivät ole tiedostaneet kaikkia liiketoimintasääntöjä, jolloin ne eivät ole tulleet toteutetuiksi ominaisuuksiksi.

Toisaalta voi kysyä kriittisesti, miksi Insight II -järjestelmään ei ole tehty asiakasyhteyksien tiedon hallintaan monenlaisia liittymiä, jotka huomioisivat erilaisten kulttuurien käsitykset asiakkuudesta. Tämän perusteella voi todeta tästä muihin tutkimuksiin mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen: millaisia olisivat samaan järjestelmään tehdyt kulttuurikohtaiset liittymät, ja millainen olisi järjestelmän ydin tällaisessa tapauksessa.

### **Virtuaaliorganisaatiosta**

Kun AIESEC tapaan moni muukin organisaation on hajautettu ja monenlaisten tietojärjestelmien käytön vuoksi myös virtuaaliseksi kutsuttava, niin virtuaalisesta organisaatiosta on tehty aikaisemminkin tutkimusta. Schultze ja Orlikowski (2001) esittävät millaisia vertauskuvia käytetään virtuaalisesta organisaatiosta ja miten virtuaalista organisaatiota on verrattu perinteiseen organisaatioon. Tästä vertailusta voi rakentaa seuraavan taulukon.

TAULUKKO 11 : Perinteisen ja virtuaaliorganisaation vertailu

<b>perinteinen organisaatio</b>	<b>virtuaaliorganisaatio</b>
byrokraattinen	dynaaminen
hierarkkinen	verkostoitunut
integroitu	ulkoistettu
samaan paikkaan sijoittuva	hajautettu
vakaa	joustava
rahallinen pääoma	osaamispääoma, innovaatiot
mekanisaatio	tietämys
automaatio	digitaalinen
skaalaetu	oppiminen
kiinteä työsuhte	tilapäiset kontaktit

Virtuaaliorganisaatiosta voi esittää monenlaista kritiikkiä. Esitettyä vertailua voi pitää hyvin rajoittuneena, koska tosiasiaa organisaatiot voivat sijoittua erilaisten dimensioiden ääripäiden väliin. Kun tarkastelee

Grothin (1999) esityksiä erilaisista organisaatiomuodoista, niin tietojärjestelmien ja organisaatioiden yhdistämiseen on hyvin paljon erilaisia vaihtoehtoja.

Jos ottaa AIESEC:n tapauksen, niin tietyllä tavalla AIESEC:n organisaatio täyttää monia virtuaalisen organisaation tunnuspiirteitä, kun tarkastelee liitteen 3 esityksiä. Schultze ja Orlikowski (2001) esittävät viisi erilaista vertauskuvaa virtuaalisen organisaation esittämiseksi:

- virtuaaliorganisaatio alustana
- virtuaaliorganisaatio avaruutena
- virtuaaliorganisaatio bitteinä
- virtuaaliorganisaatio yhteisönä
- virtuaaliorganisaatio verkostona.

Millaisena virtuaaliorganisaationa AIESEC halutaan nähdä AIESEC:n sisällä? Itse asiassa kaikki virtuaaliorganisaation vertauskuvia varmasti kannatetaan AIESEC:n sisällä, mutta eniten kannatusta näyttäisi saavan verkosto, jossa on paljon erilaisia solmukohtia. Schultze ja Orlikowski (2001) toteavat tällaisessa mallissa mahdollisuuden luoda monia yhteyksiä, mutta ongelmana on oikeiden asiakkaiden saaminen ja huonojen toimittajien poistaminen. Liitteen 3 perusteella nämä ovat juuri AIESEC:n erityispiirteet virtuaaliorganisaationa.

Schultzen ja Orlikowskin (2001) paras huomio on, ettei virtuaaliorganisaatio millään tavalla ole täydellinen tapa organisoitua, vaan tässäkin muodossa on erilaisia haasteita. Kun tarkastelee tämän esityksen (Schultze ja Orlikowski 2001) pohjalta liiketoimintasääntöjä, niin ne liittyvät lähinnä paikalliseen toimintaan. Kun AIESEC:n yksi perusajatus on verkottaa tai saattaa ihmisiä yhteen eri puolilla maailmaa, niin tähän Insight II järjestelmänä kyllä antaa mahdollisuuksia. Tutkimustulosten perusteella totesin, että paikalliseen myyntityöhön Insight II -järjestelmä antaa hyvin vähän apua. Mitä tämä aiheuttaa AIESEC:n virtuaaliorganisaation yhteistyölle? Seurauksena on, että Insight II -järjestelmän informaatio on täysin vaihtelevaa jäsenmaasta tai toimikunnasta toiseen. Tällöin laajemmat analyysit tai muu laajempi käyttö asiakasinformaatiolle hyvin vaikea organisoida. Tällöin on tietysti ensin kysyttävä, miksi asiakasinformaatiota olisi edes analysoitava. Liiketoiminnan kehittäjät (Lakkakorpi 1999, Nyman 1999, Swaljung 2001) ovat osoittaneet, että asiakasinformaation hallinta ja käyttö on avuksi yritystoiminnan kehittämisessä.

Tällöin voisi tietysti olettaa vastaavalla tavalla käytettävän Insight II -järjestelmää avuksi käytännön työssä, eli asiakastiedon analysointiin. Mutta miksi näin ei tapahdu? Gibbert ym. (2002) esittävät, että asiakastiedon hallinta tulee syvältä organisaation omasta organisaatiokulttuurista. Tällöin asiakastiedon hallinnan järjestelmät heijastelevat vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Tutkimuksen tuloksina löytyneistä tämä ilmenee parhaiten seuraavista liiketoimintasäännöistä:

L5 : jos saat asiakasyhteyden hoidettavaksi joltain AIESEC:n edustajalta, niin kopioi kaikki yhteyteen kuuluva aineisto Insight II -järjestelmästä.

L6: jos mahdollista, kysy vielä kaikki mahdollinen muu aineisto ja neuvot edelliseltä yhteishenkilöltä.

Varsinaisesti AIESEC:n vallitsevat käytännöt antavat hyvin vähän apua asiakastiedon yhteiseen jakamiseen, analysointiin tai siirtämiseen. Sitä enemmänkin löytyy ohjeita markkinatutkimuksesta, hyvistä soitoista tai käynnin suorittamisesta. Mielenkiintoista kyllä on, että AIESEC:n sisällä on keskusteltu parhaista käytännöistä, mutta asiakastiedon kohdalla käytäntöjen kerääminen ja jakaminen etsii vielä muotojaan. Vastaavalla tavalla kilpailija- ja toimintaympäristön tiedon kerääminen tai jakaminen on syvällä organisaatiokulttuurissa, kuten Rouach ja Santi (1991) osoittavat erilaisilla esimerkeillä, jolloin AIESEC:n sisällä tähänkin on vasta kehittymässä järjestelmällisiä tapoja.

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että Schultzen ja Orlikowskin (2001) esitys virtuaaliorganisaatioista ja niiden vertauskuvista on hyvä ajattelun apuväline, vaikka se onkin monella tapaa rajoittunut. Kun AIESEC käsittää oman virtuaaliorganisaation Schultzen ja Orlikowskin (2001) esittämällä tavalla verkostona, niin tällä on etuja ja haittoja myös asiakasinformaation hallintaan.

## **Onko globaali tietojärjestelmä mahdollinen?**

Kangassalo (1999) epäilee globaalin tietojärjestelmän mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tuloksena oli, että Insight II -järjestelmästä oli suhteellisen vähän hyötyä myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan. Tällöin olisi helppoa väittää, että myös globaali tietojärjestelmä on mahdoton. Näiden väitteiden pohjaksi kannattaa tutkia, mitä Kangassalo (1999) epäilee globaaleissa tietojärjestelmissä. Tarkasti ottaen epäily ei kohdistu globaalien tietojärjestelmien tekniseen toimivuuteen tai liittymiin, vaan vielä syvällisempiin kohtiin. Kangassalo (1999) huomio kohdistuu erityisesti tietojärjestelmissä käytettäviin käsitteisiin, ja tietojärjestelmää käyttävien ihmisten käsitteisiin. Ongelmana globaaleissa tietojärjestelmissä on, että tietojärjestelmä ja tietojärjestelmää käyttävän ihmisen käsitteet kohtaavat vain osittain. Insight II -järjestelmän kohdalla voi todeta, että näin todella on, koska myyntipäällikön käyttämistä käsitteistä suurin osa on vapaamuotoisissa myyntiraporteissa, eikä Insight II -järjestelmän vaatimilla käsitteillä.

Kun kuitenkin globaaleja tietojärjestelmiä käytetään, niin mihin käytön onnistuminen perustuu? Kun perehtyy toiseen tapaustutkimukseen (Orlikowski 2002), niin globaalien tietojärjestelmien takaa löytyy erilaisia mekanismeja, joilla ihmiset luovat yhteisiä käsityksiä. Tällöin voi todeta, että Kangassalon (1999) esittämällä tavalla tietojärjestelmien käyttöä varten on luotava ihmisten yhteisiä käsitteitä, ja Orlikowskin (2002) esimerkissä tämä on tarkoittanut ihmisten yhteisiä tapaamisia, neuvotteluja, yms. globaaleista tietojärjestelmistä huolimatta. Orlikowskin (2002) esimerkki on täysin linjassa myös AIESEC:n tapauksen suhteen, kun totesin Insight II -järjestelmän "Exchange Menu" -toimintojen olevan laajassa käytössä. Tämän taustalla on AIESEC:n sisäisten käsitteiden yhdentäminen erilaisten ihmisten tapaamisten, neuvotteluiden, yms. avulla, joista parhaimmat esimerkit ovat suuret kansainväliset vaihdon kehittämisen konferenssit tai jonkin ison kansainvälisen kokouksen osuus vaihto-ohjelman kehittämiseksi.

Miksi "Partnership Menu" -toimintojen ympärillä ei ole vastaavaa toimintaa? Kangassalo (1999) sekä Järvinen (1998) viittaavat kommunikointiin eri näkökulmista. Oleellista on, että tietojärjestelmän avulla tätä kommunikointia voidaan helpottaa. Perussyitä vähäiseen käyttöön on kuitenkin kaksi. Ensinnäkin Järvisen (1998) esittämällä tavalla kommunikaatio on osa työnjakoa, ja vuoden 2003 tilanteessa Insight II -järjestelmä tukee huonosti työnjakoon kuuluvia siirtoja, tarkistuksia, kommunikaatiota tai yleisemmin koordinaatiota. Käytännössä tämä näkyy yksittäisen AIESEC:n paikallistoimikunnan asiakasyhteyksien siirtämisen vaikeutena Insight II -järjestelmän avulla. Kun tämä siirto on kohtuullisen hankala, niin kommunikointi onnistuu paremmin Insight II -järjestelmän ulkopuolella. Toiseksi Kangassalon (1999) esittämällä tavalla Insight II -järjestelmän tuki yhteisten käsitteiden luomiselle ja selkiyttämiseksi on täysin olematon, jolloin yhteisten käsitteiden luominen AIESEC:n myyntihenkilöiden välillä on täysin sattumanvaraista, jolloin käsitteellinen ymmärrys "Partnership Menu" -toimintojen käytöstä on sattumanvaraista.

AIESEC:n Suomen organisaatiossa aloitettu oman suomalaisen asiakasyhteyksien informaation hallinnan tietojärjestelmän kehittäminen osoittaa omalta osaltaan, miten globaali tietojärjestelmän käyttäminen käytännössä on erittäin haasteellista. Yhteenvetona voi todeta, että globaalit tietojärjestelmät ovat mahdollisia vain erittäin suurilla ponnistuksilla, jolloin globaaleille tietojärjestelmille on oltava erittäin hyvät käytön perusteet.

## **Myyntityön uusista tehtävistä**

Marshall ym. (1999) esittävät, että teknologian vaikutuksesta myyntityöhön on tehtävä tutkimusta, koska tiedämme vähän teknologian oikeasta vaikutuksesta myyntityöhön. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi, että yksi suuri ongelma on teknologian muuntaminen myyntihenkilöiden käyttämään muotoon. Marshall ym. (1999) viittaavat myyntihenkilöiden liikkuvuuteen ja liikkuvien myyntihenkilöiden käyttämiin teknisiin ratkaisuihin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä esitän, että myyntipäälliköllä on jatkuvasti tarve hajautetulle reaaliaikaisella informaatiolle riippumatta keskitetystä tietojärjestelmästä. Kun myyntipäällikön toimessa ollessani en aina pystynyt Insight II -järjestelmän reaaliaikaiseen käyttöön, oli käytössäni tällöin koko ajan paikalliset kopiot myyntiraporteista.

Tulevien myynnin tietojärjestelmien kannalta tämä tarkoittaa lähtökohtaisesti tarvetta saada myyntihenkilölle mahdollisuus etäkäyttöön mistä tahansa. Tämän tutkimuksen perusteella esitän kaksi vaihtoehtoa: paikallinen kopio tai reaaliaikainen yhteys tietojärjestelmään. Omassa myyntityössäni päädyin paikallisiin kopioihin johtuen eri syistä. Muissa tutkimuksissa etäkäytön erilaisia ratkaisuja ja niiden soveltumista myyntihenkilöiden hajautettuun käyttöön on edelleen tutkittava.

#### 4.3. Tutkimuksen rajoitteista

Yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä rajoitteista on, että Insight II -järjestelmän kuvaus ja todellisen käytön kuvaus on hyvin pintapuolista, mistä taas tulee monenlaisia käsitteellistämisongelmia. Toisaalta tässä tutkimuksessa olisin voinut laatia käsittekaavion olemassa olevasta järjestelmästä mutta kuten Haumer ym. (2000) toteavat, niin tässä olisi ollut vaikeuksia käsittää oleellisin sisältö. Toisaalta liiketoimintasäännöissäkkin on omat ongelmansa ja rajoitteensa. Haumer ym. (2000) esittävät varsin mielenkiintoisen menetelmän, jolla talletetaan oikean ja käytössä olevan järjestelmän käyttöä muillakin menetelmillä kuin pelkkänä tekstinä (rich media).

Insight II -järjestelmän jatkokehittämisen kannalta Haumerin ym. (2000) menetelmää vastaava tallennusjärjestelmä konkreettisille tapaukselle ja niiden analysoinnille voisi tuoda pelkkien liiketoimintasääntöjen lisäksi muuta arvokasta tietoa. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on havainto, että tutkimusta on jo käytössä olevien järjestelmän vaatimustenhallintaan.

Yksi merkittävä rajoite on liiketoimintasääntöjen liittyminen vain myyntipäällikön asiakasyhteyksien hallintaan. Todellisessa reaali maailmassa liiketoimintasääntöjä on jokaisessa toimessa paljon, ja kokonaisessa organisaatiossa niitä on jo käsittämätön määrä. Tämä rajoite on tiedostettava, ja todettava kuvattujen liiketoimintasääntöjen olevan hyvin rajallinen kuvaus myyntipäällikön toimesta.

#### 4.4. Jatkotutkimusaiheita

Edellä olen kuvannut johtopäätöksiä ja rajoitteita, minkä lisäksi ohessa on vilahtanut erilaisia jatkotutkimuksen aiheita. Kun tutkimusraportin pääasiallinen kohderyhmä on tutkijat, niin olen tehnyt tähän vielä yhteenvedon jatkotutkimusaiheista.

Omassa tutkimuksessani päädyin kuvaamaan myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa paikallisen kopioiden ratkaisuksi. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, mitä erilaisia tapoja on ratkaista keskitetyn myynnin tietojärjestelmien hajautettu käyttö. Tämän lisäksi vertailu erilaisten ratkaisujen välillä olisi mielenkiintoista.

Tässä tutkimuksessa viittasin hyvin lyhyesti liiketoimintasääntöjen suureen määrään ja liiketoimintasääntöjen hallintaan. Tässä tutkimuksessa ratkaisuna oli yksinkertainen taulukkoesitys. Muissa tutkimuksissa olisi hyvä selvittää liiketoimintasääntöjen erilaisia esitystapoja ja tehdä esitystapojen välillä vertailuja. Toisaalta liitteessä 2 päädyin monenlaisiin liiketoimintasääntöihin, ja varmasti niitä olisi löytynyt lisää. Esitysmuotojen lisäksi jatkotutkimusta tarvitsee liiketoimintasääntöjen hallinnan välineet.

Tutkimuksen tuloksena voi todeta, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa hyvin monella tavalla liiketoimintasääntöihin ja tietojärjestelmiin. Youngin (2000) lähestymistapa oli varsin mielenkiintoinen, mutta tietojärjestelmien kehittäjien kannalta olisi hyvä vielä olla parempia apuvälineitä erityisesti organisaatiokulttuurin ja tietojärjestelmien välisien yhteyksien havaitsemiseen.

Kun Insight II -järjestelmä on käytössä kymmenissä kulttuureissa, niin yksi pohdinnan arvoinen aihe on tietojärjestelmään tehtävät kulttuurikohtaiset liittymät. Tällöin tietojärjestelmän kehittämiselle tulee paljon erilaisia lisähaasteita, kun jo lähtökohtaisesti on pystyttävä tekemään kymmeniä erilaisia liittymiä tietojärjestelmään.

Kun globaaleja tietojärjestelmiä käytetään monista ongelmista ja epäilyistä huolimatta, on tämän tutkimuksen perusteella globaalien tietojärjestelmien kehittämistä, käytön ja ylläpidon ongelmia sekä ratkaisuja edelleen tutkittava.

#### **4.5. Käytännön suositukset**

Käytännön toiminnan kannalta voi todeta, että globaalien tietojärjestelmien suunnittelu, toteutus, käyttö ja ylläpito on haasteellista. Tässä tapauksessa globaalille tietojärjestelmälle on yksi kriittinen tehtävä, josta missään organisaation osassa ei ole eriäviä mielipiteitä, eli AIESEC:n välittämän työntekijän haku. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi, että globaalien tietojärjestelmien kehittämisessä kannattaa käyttää runsaasti aikaa yhteisesti hyväksytyyn kriittisen tehtävän löytymiseen.

Toisena suosituksena on, että yhteisesti hyväksytyyn kriittisen tehtävän toteuttaminen tietojärjestelmässä kannattaa tehdä äärimmäisen tehokkaaksi ja yksinkertaiseksi. Globaalien tietojärjestelmien todellisen käytön yksinkertaisuutta ei voi liikaa korostaa. Kun tutkimuksen tapauksessa on tuhansia käyttäviä ihmisiä ympäri maailmaa, niin heidän osaamisensa taso väistämättä vaihtelee hyvin paljon, jolloin käytettävä globaali tietojärjestelmä on oltava hyvin yksikertainen ja käyttövarma todellisessa käytössä.

Vaikka globaalille tietojärjestelmälle olisi yksi yhteisesti hyväksytty tehtävä, niin käytännössä ihmisten koulutukseen ja opastukseen on varattava resursseja. Tällöin kannattaa miettiä koulutukselle ja opastukselle ajat, paikat ja tilanteet, joissa organisaation ihmiset jo muutenkin kohtaavat. Tämän tutkimuksen tapauksen perusteella voi todeta, että pelkkä liittyminen tietojärjestelmään ei ole riittävä perehtymisen kannalta.

## Viiteluettelo

1. CREWS-projektin www-sivut: <http://SunSITE.Informatik.RWTH-Aachen.DE/CREWS/> (10.7.2003)
2. Requirements Engineering -lehti: <http://link.springer.de/link/service/journals/00766/> (10.7.2003)

Alenius 2002.

Minna Alenius. Ostaisin pitävän lupauksen. *Systemityö*, 2002, numero 4, 15.

Andreu ja Ciborra 1996.

Rafael Andreu, Claudio Ciborra. Organisational learning and core capabilities development: the Role of IT. *Journal of Strategic Information Systems*, 1996, 5, 111-127,.

Armour 2003.

Phillip Armour. The Reorg Cycle. *Communications of the ACM*, February 2003, Vol. 46, No. 2, 19-22.

Artto ym. 1998.

Karlos Artto, Rauno Heinonen, Marko Arenius, Vesa Kovanen, Tom Nyber. Projektiliiketoiminta yrityksen menestystekijäksi. Teknologian kehittämiskeskus TEKES ja Projektitoimintayhdistys ry, Helsinki 1998.

Argyres 1999.

Nicholas S. Argyres. The Impact of Information Technology on Coordination: Evidence from the B-2 "Stealth" Bomber. *Organizations Science*, March-April 1999, Vol. 10, No. 2, 162-180.

Banavar ja Bernstein 2002.

Banavar Guruduth, Bernstein Abraham. Software Infrastructure and Design Challenges for Ubiquitous Computing Applications. *Communications of the ACM*, December 2002, Vol. 45. No. 12, 92-96.

Bubenko ja Kirikova 1995.

Janis A. Bubenko jr, Marite Kirikova. "Worlds" in Requirements Acquisition and Modelling  
In: H. Kangassalo, H. Jaakkola, S. Ohsuga, B. Wangler (editors). *Information Modelling and Knowledge Bases VI. Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, Volume 26, IOS Press 1995, 159-174

Buchanan 2001.

David A. Buchanan. Getting the story straight: illusions and delusions in the organizational change process. *Leicester Business School, Occasional Paper 68*, November 2001.

The Business Rules Group 2000.

The Business Rules Group. *Organizing Business Plans. The Standard Model for Business Rule Motivation*. 2000. rev. 1.0.  
<http://www.businessrulesgroup.org/brgactv.htm> (11.7.2003)

Cusumano 2003.

Michael Cusumano. Finding Your Balance in the Products and Services Debate. *Communications of the ACM*, March 2003, Vol. 46, No. 3, 15-17.

DeLone ja McLean 1992.

DeLone William H. ja McLean Ephraim R. Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 1992, Vol. 3, No. 1, 60-95.

DeLone ja McLean 2002.

DeLone William H. ja McLean Ephraim R.: Information Systems Success Revisited. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii, 2002, 238-249.

Denning 2003.

Peter J. Denning. Accomplishment. *Communications of the ACM*, July 2003, Volume 46 , Issue 7, 19-23.

Dietz 1999.

Dietz Jan L.G. 1999. Understanding and Modeling Business Processes with DEMO. In: Akoka Jacky, Bouzeghoub Mokrane, Comyn-Wattiau Isabelle, Metais Elisabeth (editors). Conceptual Modeling ER'99, 18th International Conference on Conceptual Modeling Paris, France, November 15-18, 1999, Proceedings. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 1728, Springer 1999.

eXBa 2001.

Lentoturvallisuudessa ei sattumalle jätetä tilaa. eXBa 2001, numero 1, s. 38-41.

Gibbert ym. 2002.

Michael Gibbert, Marius Leibold, Gibbert Probst. Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value. European Management Journal, October 2002, Vol. 20, No. 5, 459-469.

Groth 1999.

Lars Groth. Future organizational design : the scope for the IT-based enterprise. John Wiley & Sons Ltd, Chichester 1999.

Gustas ym. 1996.

Remigijus Gustas, Janis Bubenko jr, Benkt Wangler. Goal Driven Enterprise Modelling: Bridging Pragmatic and Semantic Descriptions of Information Systems. In: Y. Tanaka, H. Kangassalo, H. Jaakkola, A. Yamamoto (editors). Information Modelling and Knowledge Bases VII. Frontiers in Artificial Intelligence and Applications, Volume 34, IOS Press 1996, 73-91.

Haikala ja Märijärvi 1998.

Haikala Ilkka ja Märijärvi Jukka: Ohjelmistotuotanto. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1998 (6. painos).

Hardagon 1998.

Andrew B. Hardagon. Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation. California Management Review, Spring 1998, Vol. 40, No. 3, 209-227.

Hardagon ja Sutton 1997.

Andrew Hardagon, Robert I. Sutton. Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. Administrative Science Quarterly, December 1997, Vol. 42, No. 4, 716-749.

Haumer ym. 2000.

P. Haumer, M. Jarke, K. Pohl, K. Weidenhaupt. Improving reviews of conceptual models by extended traceability to captured systems usage. Interacting with Computers, 2000, Vol. 13, 77-95.

Hautamäki 1986.

Antti Hautamäki. Points of View and Their Logical Analysis. Acta Philosophica Fennica, Vol. 41, The Philosophical Society of Finland, Helsinki 1986.

Huhanantti 1998.

Hellevi Huhanantti. Tietoturvallisuus tietojärjestelmän elinkaaren eri vaiheissa. Systeemityö 1998, numero 3, 14-17.

Hurri 2000.

Jarmo Hurri. Using decision tools in deciding system product requirements: literature review and a behaviourally motivated lightweight tool. Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering, 3.9.2000.

Iivari 1991.



Juhani Iivari. A Paradigmatic analysis of contemporary schools of IS development. *European Journal of Information Systems*, 1991 Vol. 1, No. 4, 249-272.

Iivari ym. 1998.

Juhani Iivari, Rudy Hirschheim, Heinz K. Klein. A Paradigmatic Analysis Contrasting Information Systems Development Approaches and Methodologies. *Information Systems Research*, June 1998, Vol. 9, No. 2, 164-193.

Isomäki 2002.

Hannakaisa Isomäki. The Prevailing Conceptions of the Human Being in Information Systems Development: Systems Designers' Reflections. Tietojenkäsittelytieteiden laitos, A-2002-6, Tampereen yliopisto, Tampere 2002. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5388-3.pdf> (11.7.2003)

ISO 9001 : 2000.

SFS-EN ISO 9001 : 2000. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Vahvistettu 2001-03-12.

Jahnukainen 1970.

Jahnukainen Miikka: Yrityksen informaatiojärjestelmän suunnittelun kehysmetodi. Kansantaloudellisia tutkimuksia XXX. Kansantaloudellinen yhdistys, Helsinki 1970.

Junkkari 2003a

Marko Junkkari. Microsoft tahtoo aikuistua. *Helsingin Sanomat*, 16.2.2003, E1.

Junkkari 2003b

Marko Junkkari. Microsoft tahtoo ystäviä. *Helsingin Sanomat*, 16.2.2003, E1.

Järvinen 1980.

Järvinen Pertti: On Structuring Problems of Job Design Met in the Development and Maintenance of Information Systems. *BIT* 20, 1980, 15-24.

Järvinen 1998.

Järvinen Pertti: Oman työn analyysi ja kehittäminen. *Opinpaja Oy*, Tampere 1998 (2. painos).

Järvinen 1998b.

Järvinen Pertti: ATK-toiminnan johtaminen. *Opinpaja Oy*, Tampere 1998.

Järvinen ja Järvinen 2000.

Järvinen Pertti, Järvinen Annikki: Tutkimustyön metodeista. *Opinpajan kirja*, Tampere 2000.

Kalakota ja Robinson 2001.

Ravi Kalakota, Marcia Robinson: *e-Business 2.0 : roadmap for success*. Addison-Wesley, Boston 2001 (2. edition).

Kangassalo 1999

Hannu Kangassalo. Are Global Understanding, Communication, and Information Management in Information Systems Possible? : a conceptual modelling view - problems and proposals for solutions. In: Peter P. Chen, Jacky Akoka, Hannu Kangassalo, Bernhard Thalheim (eds.). *Conceptual modeling : current issues and future directions*, Lecture notes in computer science, 1565, Springer, Berlin 1999, 105-122.

Karkimo 1998.

Katriina Karkimo. Tietojärjestelmien perusteet. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelyopin laitos, Raportti C-1998-1.

Kauppinen Tero J. Ihmissuhteissaan taitamattomalla on häiriö toimintaprosessissa. Kauppalehti, 13.11.1998, No. 220B, sivu 11.

Kujala 1998.

Kujala Sari: Käyttäjätutkimukset vaatimusmäärittelyn apuna. *Systeemyö*, 1998, numero 4, 10-11.

Kujala ja Mäntylä 2000.

Kujala Sari ja Mäntylä Martti: How Effective Are User Studies? Proceedings of HCI '2000 Conference (Sunderland, UK, 6-8 September), 2000, 61-71.

Kähkönen 2002.

Kähkönen Tuomo: Kommunikaation merkitys ohjelmistokehityksessä. *Systeemyö*, 2001, numero 4, 5-7.

Lakkakorpi 1999.

Erkki Lakkakorpi. Asiakasvetoinen yritys hyödyntää laajasti asiakastietoa. *Laatuviesti* 1999, numero 1, 25-26.

Langley ym. 1995.

Ann Langley, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada, Jan Saint-Mercury. Opening up Decision Making: the View from the Black Stool. *Organization Science*, May-June 1995, Vol. 6, No. 3, 260-279.

Heikki Laurinolli. Liikkeenjohdon opit hankalia hallinnossa. *Aikalainen*, 26.11.2001, numero 17, 8-9.

Lillrank 1998a.

Paul Lillrank. Laatuluuta tarvitsee lujan varren ja joustavat haivenet. *Laatuviesti* 1998, numero 3, 20-22.

Lillrank 1998b.

Paul Lillrank. Pörinäteoria. *Laatuviesti* 1998, numero 4, 8-9.

Lillrank 2003.

Paul Lillrank. The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Process. *Organization Studies*, 2003, Vol. 24, No. 2, 215-233.

Mannermaa 1993

Kari Mannermaa. *Moniulotteinen markkinointi*. Weilin+Göös, Jyväskylä 1993.

Marshall ym. 1999.

Greg W. Marshall, William C. Moncrief, Felicia G. Lask. The Current State of Sales Force Activities. *Industrial Marketing Management* 1999, Vol. 28, 87-98.

Massey ym. 2001.

Anne P. Massey, Mitzi M. Montoya-Weiss, Kent Holcom. Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 2001, Vol. 32, 155-170.

Miller 2003

Gerry Miller. The Web services debate: .NET vs. J2EE *Communications of the ACM*, June 2003, Volume 46, Issue 6, 64-67

Moncrief 1986

William C. Moncrief III. Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces. *Journal of Marketing Research*, August 1986, Vol 23, 261-270.

Mäkäräinen 2000.

Mäkäräinen Minna: Software change management process in the development of embedded software. VTT publications 416, Technical Research Centre of Finland, Espoo 2000.

Nieminen 1998.

Marko Nieminen. Käytettävyys - osa systemaattista tuotekehitystä. *Systeemityö* 1998, numero 4, 2-3.

Niiniluoto 1980.

Ilkka Niiniluoto. *Johdatus tieteenfilosofiaan : käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava, Helsinki 1980.

Niiniluoto 1984.

Ilkka Niiniluoto. *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki 1984.

Niiniluoto 1997.

Ilkka Niiniluoto. *Informaatio, tieto ja yhteiskunta: filosofinen käsiteanalyysi*. Edita, Helsinki 1997.

Nyman 1999.

Göte Nyman. *Tietämyshallinta toimintalähtöiseksi*. *Laatuviesti*, 1999, numero 2, 6-7.

Orlikowski 2002.

Wanda J. Orlikowski. *Knowing in Practise: Enacting Collective Capability in Distributed Organizing*. *Organisazation Science*, May-June 2002, Vol. 13, No. 3, 249-273.

Pfeffers ja Gangler 2003.

Ken Pfeffers, Charles E. Gangler. *How to Identify New High-Payoff Information Systems for the Organisation*. *Communications of the ACM*, January 2003, Volume 46 , No. 1, 83-88.

Pohl 1997. Pohl Klaus: *Requirements Engineering: An Overview*.

In: A. Kent, J. Williams (editors). *Encyclopedia of Computer Science and Technology*. Volume 36, Supplement 21, Marcel Dekker., New York, 1997.

<ftp://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/pub/CREWS/CREWS-96-02.pdf> (11.7.2003)

Rannila 2001.

Rannila Jukka: *Äänestysjärjestelmien käyttö ohjelmistotuotantoprosessin vaatimustenhallinnan menetelmänä*. Teoksessa: Erkki Koponen (toim.). *Pieniä atk-alan tutkimuksia - Seinäjoki 2001*. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, Raportti B - 2001 - 4, sivut 137 - 160.

Robertson ja Robertson 1999.

Suzanne Robertson, James Robertson: *Mastering the Requirements Process*. Addison-Wesley, 1999.

Rolland ja Prakash 2000.

Colette Rolland, Naveen Prakash: *From conceptual modelling to requirements engineering*. *Annals of Software Engineering*, 2000, Vol. 10, No. 1-4, 151-176..

<ftp://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/pub/CREWS/CREWS-99-11.pdf> (7.7.2003)

Ross ja Weill 2002.

Jeanne W. Ross, Peter Weill. *Six IT Decisions Your IT People Shouldn't Make*. *Harvard Business Review*, November 2002, 85-91.

Rouach ja Santi 2001.

Daniel Rouach, Patrice Santi. *Comnpetitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*. *European Management Journal*, October 2001, Vol 19, No. 5, 552-559..

Sawyer ja Kotonya 2001.

Pete Sawyer, Gerald Kotonya. *Software Requirements*. In: Alain Abran, James W. Moore (executive editors), Pierre Bourque, Robert Dupuis (editors). *Guide to the software engineering body of knowledge : trial version (version 1.00)*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2001.

[http://www.swebok.org/stoneman/version\\_1.00/SWEBOK\\_w\\_correct\\_copyright\\_web\\_site\\_version.pdf](http://www.swebok.org/stoneman/version_1.00/SWEBOK_w_correct_copyright_web_site_version.pdf)  
(11.7.2003)

Schultze ja Orlikowski 2001

Ulrike Schultze, Wanda J. Orlikowski. Metaphors of virtuality: shaping an emergent reality. *Information and Organization* 2001, Vol 11, 45-77.

Richard Sennett. *The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism.* Norton, New York 1998.

Shore 2002.

Barry Shore. Cultural Asymmetries Between Headquarters and Foreign Subsidiaries and Their Consequence on the Integrative Role of Information Technology. In: Prashant C. Palvia, Shailendra C. Jain Palvia, Edward M. Roche (editors). *Global information technology and electronic commerce : issues for the new millennium.* Ivy League Publishing, Georgia 2002.

Sommerville ja Sawyer 1997.

Ian Sommerville, Pete Sawyer. *Requirements Engineering - A good practice guide.* John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 1997.

Stone ja Shaw 1987.

Merlin Stone and Robert Shaw. *Database Marketing for Competitive Advantage, Long Range Planning,* 1987, Vol. 20, No. 2, 12-20.

Sutton 2001.

DC Sutton. What is knowledge and can it be managed? *European Journal of Information Systems*, 2001, Vol. 10, 80-88.

Swaljung 2001.

Eija Swaljung. Asiakastyytyväisyyttä mitataan: Hyödynnetäänkö tuloksia? *eXBa* 2001, numero 3, 28-29.

Turner ja Keegan 2001.

J. Rodney Turner, Anne Keegan. Mechanisms of Governance in Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward. *European Management Journal*, 2001, Vol 19, No. 3, 254-267.

Wageman 2001.

Ruth Wageman. How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 2001, Vol. 12, No. 5, 559-577.

Wiegers 1999.

Karl E. Wiegers. *Software Requirements.* Microsoft Press, Redmond 1999.

Wikström 1994.

Carl-Erik Wikström. An investigation of factors influencing the success of customer-oriented marketing information systems. University of Tampere, Department of Computer Science, Series of publications A; 1994-8, University of Tampere, Tampere 1994.

Williams 2003

Joseph Williams. The Web services debate: J2EE vs. .NET. *Communications of the ACM*, June 2003, Volume 46 , Issue 6, 58-63.

Vuokola 2002.

Jonna Vuokola. Etiikka saapuu yrityksiin. *IT-viikko*, 250 suurinta 2002, 44-48.

Ylijoki 1998.

Oili-Helena Ylijoki. Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. Vastapaino, Tampere 1998.

Young 2000.

David W. Young. The Six Levers for Managaging Organizational Culture. Business Horizons, September-October 2000, Volume 43, Number 5, 19-28.

## LIITE 1: MYYNTIPÄÄLLIKÖN (AIESEC TAMPERE) TOIMENKUVA TARKEMMIN

### Toimen päätarkoitus (tärkeimmät tehtävät)

Työharjoittelupaikkojen myynti Tampereen lähiseudun yrityksille ja yhteisöille.

- Myyntimateriaali (suunnittelu, laatiminen, jakelu)
  - o Sekä itselleen että muulle yritysmyyntitiimille
- Asiakasyhteyksien hoito
  - o Vanhan yhteyden vastaanotto
  - o Itse asiakasyhteyden hoitaminen
  - o Dokumentointi
  - o Yrityskäynnit, jälkityöt
- Asiakassuhde
  - o Sopimuksien tekeminen
  - o Sopimuksien hoito
    - Neuvottelu
    - Allekirjoitus
    - Mahdollinen harjoittelupaikkojen ja hakijoiden yhdistäminen
    - Asiakasneuvottelut
    - Allekirjoitetun sopimuksen hoidon siirtäminen eteenpäin

### Toimen muut tarkoitukset (muut tehtävät)

Asiakkaan ehdottamien yhteistyöehdotuksien hoitaminen

- o Ehdotuksen selvittäminen yrityskäynnillä
- o Ehdotuksen hallintaan ottaminen
- o Tullessiin ehdotuksiin reagoiminen asian vaatimalla tavalla
- o Asian siirtäminen asianmukaisille vastuuhenkilöille

Yritysmyyntitiimin jäsenyys

- o Tiedottaminen omasta toiminnasta yritysmyyntitiimille
- o Osallistuminen kokouksiin/koulutuksiin
- o Yhteistyö yritysmyyntitiimin koordinaattorin kanssa
- o Osallistuminen paikallisiin yritysmyyntitiimin tapaamisiin

### Toimen asettamat vaatimukset

- Yllättävien tilanteiden hallintakyky
- Oppimiskyky, oppimishalu
- Raportointi
- Hallinto
- Ryhmätyökyky
  - o Tiimityöskentelytaidot
  - o Ryhmän jäsenenä toimiminen
- Perustaidot ATK:sta
- Myyntitaidot
  - o Asiakastarpeen löytäminen, neuvottelu, argumentointi, tiedon jalostaminen/muokkaus, yksityiskohtien ja kokonaisuuksien hallinta
- Tuotetuntemus
- Tuotteen ja tarpeen yhteensovitus
- Luottamuksen rakentaminen
- Kielitaito (suomi, englanti)
- Yritysmaailman tuntemus eduksi
- Kokemus myyntityöstä eduksi

### Yhteydet eri toimintoihin

#### Tampereen AIESEC-toimikuntien johtoryhmä (TRE-JoRy)

- Raportointi
- Johtoryhmä:
  - o Työnohjaus
    - Päätöksiä

#### Yritysmyyntitiimin koordinaattori (ICX-koordinaattori)

- Esille tulleiden ehdotuksien valmistelu

#### Kansallinen toimikunta (MC)

- Yhteistyö kansallisen yritysmyyntitiimin koordinaattorin kanssa oman toimen osalta
  - o Puhelinneuvottelut, sähköpostien kirjoitus

#### Muut Tampereen tiimit

- Yhteistyö uusien esille tulleiden ehdotusten puitteissa

### **Päätös- ja harkintavallan käyttö**

#### Itsenäinen päätös

- Myyntipäällikölle määrätyt asiakasyhteydet firmalistasta
  - o Asiakasyhteyksien hoito
  - o Päivittäinen työjärjestys
  - o Raportointi mallin mukaan
  - o Omien sopimusten hoito
  - o Muilta siirrettyjen sopimusten hoito

#### Kysyttävä muilta

- Asiakasyhteyksien siirto
  - o Yhteistyössä muun yritysmyyntitiimin kanssa
  - o Raportoidaan firmat-sähköpostilistalle
- Omien yrityskäyntien suunnittelu, järjestäminen, johtaminen ja muiden jäsenten kysyminen käynnille

#### Päätös ulkopuolelta

- Poikkeama/muutos hankesuunnitelmasta
- Toimenkuvan muutos
- Asiakkaiden yhteistyöehdotukset
- Myyntipäällikön ylimääräiset työtehtävät (ns. ”pikkunakit”)
  - o Saa ehdottaa ja ehdottaa koordinoijaa
  - o Noudattaa tehtyjä päätöksiä

## LIITE 2: LÖYDETTYJEN LIKETOIMINTASÄÄNTÖJEN KUVAUS

Tämän tutkimuksen kannalta myyntipäällikön toimesta ovat oleellisia seuraavat tehtäväkokonaisuudet:

1. Asiakasyhteyksien hoito
2. Asiakassuhteen hoito.

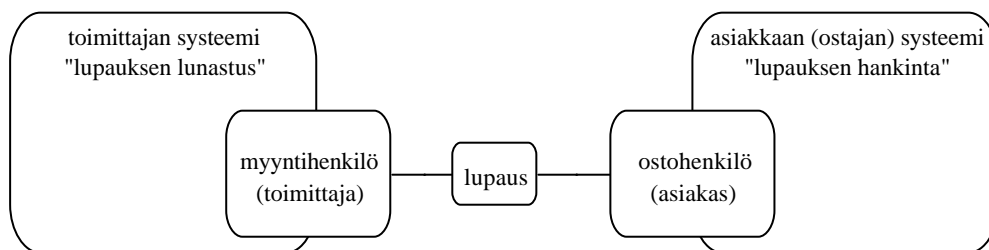
Asiakasyhteyksien hoitoon kuuluvat seuraavat tehtävät:

- vanhan yhteyden vastaanotto
- itse asiakasyhteyden hoitaminen
- dokumentointi
- käynnit
- jälkityöt.

Asiakassuhteen hoitoon kuuluvat seuraavat tehtävät:

- sopimuksien tekeminen
- sopimuksien hoito
- neuvottelu
- sopimuksien allekirjoitus
- mahdollinen harjoittelupaikkojen ja hakijoiden yhdistäminen
- asiakasneuvottelut
- allekirjoitetun sopimuksen hoidon siirtäminen eteenpäin.

Näin kirjoitettuna myyntipäällikön myyntityötä voisi pitää hyvinkin yksioikoisena puurtamisena. Kun jälleen tarkastelee käytännön toimijan esitystä (Alenius 2002) ilman tieteellisiä viitteitä, tulee hyvin esille myynti- ja ostotyön erikoisuus ja vaativuus. Kun myynti- ja ostotyötä tarkastelee kahden systeemin välisenä kohtaamisena, voidaan tästä laatia yksinkertainen kuvallinen kaavio:



KUVA 20 : Myyjä ja ostaja omien systeemiensä rajoilla.

Kun tarkastelee uudemman kerran Jahnukaisen (1970) teosta, niin havaitsee, että myyvät ja ostavat henkilöt ovat omien systeemiensä rajalla ja toimivat systeemien ulos- ja sisääntuloina Jahnukaisen esittämän mallin mukaisesti.

Toisaalta ISO 9001 : 2000 (2000) toteaa myyntityöhön liittyen seuraavaa:

7.2. Asiakkaaseen liittyvät prosessit

7.2.1. Tuotteeseen liittyvien vaatimusten määrittäminen

Organisaation tulee määrittää

- a) asiakkaan erittelemät vaatimukset, mukaan lukien toimitusehdot ja toimituksen jälkeiset toimenpiteet
- b) vaatimukset, joita asiakas ei ole ilmaissut, mutta jotka ovat tarpeen määriteltyä tai aiottua käyttöä varten, jos se on tiedossa
- c) tuotteeseen liittyvät lakisääteiset vaatimukset
- d) kaikki lisävaatimukset, jotka asiakas on itse määrittänyt.

7.2.2. Tuotteeseen liittyvien vaatimusten katselmus

Organisaation tulee katselmoida tuotteeseen liittyvät vaatimukset. Katselmus tulee tehdä ennen kuin organisaatio sitoutuu toimittamaan tuotteen asiakkaalle (esim. ennen tarjouksen



jättämistä, sopimuksen tai tilauksen hyväksymistä, muutosten hyväksymistä sopimukseen tai tilauksiin). Katselmuksissa tulee varmistaa, että

- a) tuotevaatimukset määritellään
- b) jos sopimuksen tai tilauksen vaatimukset poikkeavat aiemmin esitetyistä, eroavuudet selvitetään
- c) organisaatio kykenee täyttämään määritellyt vaatimukset.

Katselmuksen tuloksista ja katselmuksen johdosta suoritetuista toimenpiteistä tulee ylläpitää tallenteita (ks. 4.2.4.).

Jos asiakas ei toimita vaatimuksiaan kirjallisesti, organisaation tulee vahvistaa asiakkaan vaatimukset ennen niiden hyväksymistä.

Jos tuotevaatimukset muuttuvat, organisaation tulee varmistaa, että asiaan liittyvät asiakirjat muutetaan vastaavasti ja että asianosaisille henkilöille tiedotetaan muuttuneista vaatimuksista.

### 7.2.3. Viestintä asiakkaan kanssa

Organisaation tulee määrittää ja toteuttaa vaikuttavat järjestelyt asiakkaan kanssa käytävään viestintään, johon kuuluvat:

- a) tuoteinformaatio
- b) tiedustelujen, sopimusten tai tilausten ja niiden muutosten käsittely
- c) asiakaspalaute, mukaan lukien asiakkaan valitukset.

ISO 9001 : 2000 (2000) toteaa ostotyöhön liittyen seuraavaa:

#### 7.4.1. Ostoprosessi

Organisaation tulee varmistaa, että ostettu tuote täyttää määritellyt ostovaatimukset.

Toimittajaan ja ostettuun tuotteeseen kohdistuvan ohjaustavan ja -laajuuden tulee määräytyä sen mukaisesti, kuinka ostettu tuote vaikuttaa tuotteen toteutukseen tai lopulliseen tuotteeseen.

Organisaation tulee arvioida ja valita toimittajat sen perusteella, kuinka nämä kykenevät toimittamaan organisaation vaatimusten mukaisia tuotteita. Valinnan, arvioinnin ja uudelleenarvioinnin kriteerit tulee määrittää. Arvioinnin tuloksista ja arvioinnista aiheutuvista toimenpiteistä tulee ylläpitää tallenteita (ks. 4.2.4.).

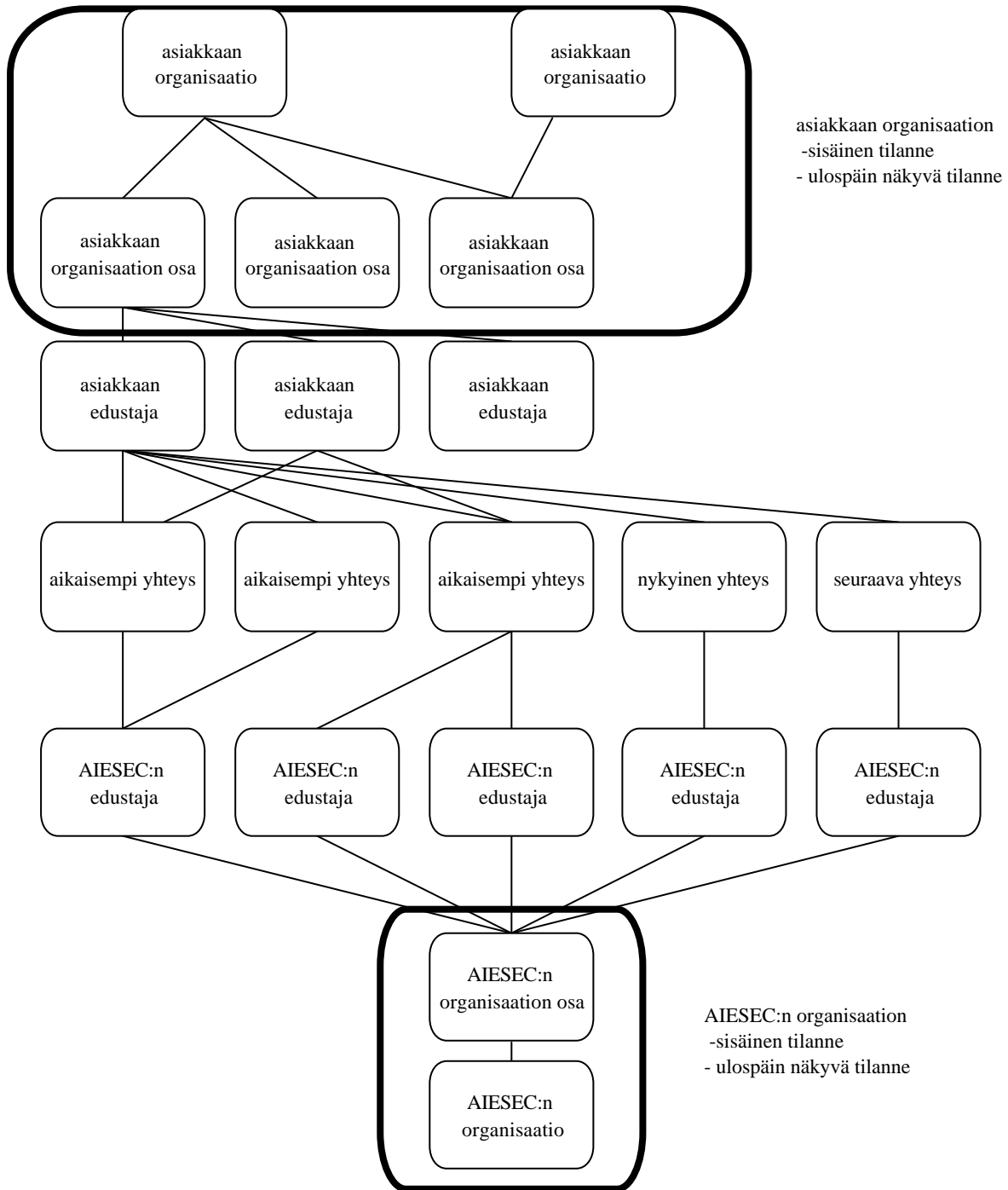
Verrattaessa käytännön toimijan (Alenius 2002) ja kansainvälisen standardin (ISO 9001 : 2000) esityksiä voi todeta, että myyntityön suurin ongelma ei ole myyntityön suoritusten monimutkaisuus, vaan monien erilaisten tekijöiden huomiointi yhtä aikaa. Tällöin myyvän ja ostavan organisaation välillä olevaan lupaukseen kohdistuu hyvin monenlaisia tekijöitä samaan aikaan, jolloin näennäisesti yksinkertainen lupaus voi tarkoittaa monenlaisia asioita riippuen tarkastelukulmasta.

### **Liiketoimintasäännöt (Business Rules) johdettuna liiketoimintaperiaatteista (Business Policy)**

Liiketoimintaperiaatteiden löytäminen liittyen AIESEC:n tekemään myyntityöhön on suhteellisen vaikea tehtävä. Jos aihetta tarkastelee lyhyellä aikavälillä, niin huomio keskittyy vain nykyiseen toimintaan ja nykyisiin myytäviin tuotteisiin. Pidemmän aikavälin tarkastelu osoittaa, että myyntityöstä on löydettävissä yleisempiä liiketoimintaperiaatteita (Business Policy).

Kriittisellä tarkastelulla havaitsee helposti, esim. AIESEC:n sisäistä koulutusmateriaaleista, että myynnille rakennetaan helposti seuraava ideaalimalli: markkinatutkimus - soitto -käynti -sopimus. Kyseinen malli on tietysti ideaalinen malli, koska todellisessa reaali maailmassa kyseinen ideaalimalli ei toimi. Kun myyntityötä ryhtyy tarkastelemaan tältä pohjalta, niin löytyy hyvin paljon erilaisia liiketoimintaperiaatteita (Business Policy) ja liiketoimintasääntöjä (Business Rule).

Kun ideaalimallia alkaa tarkastelemaan reaali maailman esimerkkien perusteella, voi mallista rakentaa seuraavan kuvallisen kaavion.



KUVA 21 : Asiakasyhteydet kahden organisaation edustajan välillä ja organisaatioiden tilanteen kuvaus.

Myyntipäällikkö on kaikesta täysipäiväisyydestä huolimatta yksi AIESEC:n edustaja muiden AIESEC:n edustajien joukossa, jolloin osa löydetyistä liiketoimintaperiaatteista ja liiketoimintasäännöistä koskee kaikkia AIESEC:n edustajia.

Kun myyntipäällikön tärkeäksi tehtäväksi on merkitty vanhan yhteyden vastaanotto, on tähän apuvälineenä lista asiakkaista. Tästä saadaan ensimmäinen liiketoimintaperiaate: Tampereen paikallistoimikunnilla on lista asiakkaista. Tarkemmin tutkien tästä voidaan todeta seuraavat liiketoimintasäännöt:

- lista asiakkaista on päivitettävä vähintään kerran vuodessa
- listassa asiakkaista on merkittynä myös vastuullinen AIESEC:n edustaja kullekin asiakasyhteydelle.

Kun perehtyy Tampereen paikallistoimikuntien arkistoihin, voi todella huomata, että listaa asiakkaista on päivitetty eri vuosina, ja eri vuosina samojen asiakkaiden yhteyksistä vastaavat AIESEC:n edustajat ovat vaihtuneet.

Tampereen myyntipäällikkö on voinut käyttää vapaaehtoisjäseniä enemmän aikaa asiakkaista tehdyn listan laatimisen ja kehittämiseen. Työsuhteen alussa tein pienimuotoista markkinatutkimusta. Kun tarkastelee työsuhteen alussa ja lopussa käyttämäni listaa asiakkaista, niin niissä on selkeä ero. Liiketoimintasääntöihin nämä voidaan täydentää seuraavasti:

- asiakkaat voivat olla listalla merkinnällä "vanha asiakas"
- asiakkaat voivat olla listalla merkinnällä "ÄLÄ SOITA"
- asiakkaat voivat olla listalla ilman merkintää, jolloin niistä ei ole tiedossa aikaisempaa yhteydenottajaa.

Lisätyt liiketoimintasäännöt voivat tuntua ensilukemalta merkityksettömiltä, mutta niiden taustalla ovat käytännön kokemukset myyntityössä. Merkintä "vanha asiakas" tarkoittaa, että asiakkaan organisaatio on ollut asiakkaana vuoden 1999 jälkeen, jolloin myös Tampereellakin on lopullisesti siirrytty AIESEC:n tuotteen versioon, joka on edelleen käytössä vuoden 2003 tilanteessa. Tällöin voidaan korjata yksi liiketoimintasääntö oikeaan muotoon.

- vuoden 1999 jälkeen saadut asiakkaat ovat listalla merkinnällä "vanha asiakas".

Tällöin ennen vuotta 1999 olleet asiakkaat ovat tietenkin vanhoja asiakkaita, mutta tällöin on oltu ns. vanhan tuotteen asiakkaina.

Vuosina 2002-2003 AIESEC:n organisaation sisällä käytiin hyvinkin vilkasta keskustelua AIESEC:n yhteistyökumppaneista, eikä keskustelulle varsinaisesti ole loppua näkyvissä vuoden 2003 tilanteessa. Seurauksena tästä keskustelusta kuitenkin on, että voidaan todeta seuraava liiketoimintasääntö

- yhteistyökumppanit ovat merkittynä listassa merkinnällä "yhteistyökumppani".

Yhteistyökumppanin ajatellaan olevan organisaatio, jolla on jostain syystä myönteinen suhtautuminen AIESEC:n toimintaan, mutta välttämättä kyseinen organisaatio itse ei käytä AIESEC:n palveluita. Toisaalta yhteistyökumppani voi järjestää tilaisuuksia, tiedottaa, yms., jolloin AIESEC voi saada organisaationa tästä hyötyä.

Kun palkattuna myyntipäällikkönä minulla oli aikaa käydä läpi myös asiakkaita, joista oli merkintä vain vanhassa listassa, selvisi näistäkin asiakkaista monenlaisia tilanteita. Osassa näistä voi todeta, ettei tiettyihin organisaatioihin kannata ottaa yhteyttä muutamaan vuoteen johtuen eri syistä. Jotta tieto tästä siirtyisi, niin tämän vuoksi listassa joidenkin asiakkaiden kohdalla on merkintä "ÄLÄ SOITA". Varsinaisesti selitys "ÄLÄ SOITA" -merkintöihin on myyntiraporteissa.

Edelleen tarkastellen Tampereen paikallistoimikuntien arkistoja huomaa, että pienimuotoisia markkinatutkimusprojekteja on ollut useampi eri vuosina. Tällöin voi todeta, että eri vuosina eri henkilöt ovat tutkineet samojen asiakkaiden tietoja, ja todenneet osan näistä AIESEC:n kannalta kiinnostaviksi tai kiinnostamattomiksi. Tämän turhan toiston välttämiseksi listassa on osa, joissa on merkittynä asiakkaita ilman yhteyksiä tai pelkällä merkinnällä "ÄLÄ SOITA". Tässä taustalla on ajatuksena, että uusien markkinatutkimuksen tekijöiden ei tarvitsisi toistaa samojen asiakkaiden tietojen etsimistä. Tämän pohjalta voidaan johtaa ensin seuraavat liiketoimintasäännöt:

- asiakkaiden listassa on kaksi osaa: ensimmäinen osa ja toinen osa
- ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joihin on oltu yhteydessä
- ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joille on merkitty AIESEC:n edustaja vastuuhenkilöksi
- listaa asiakkaista voidaan täydentää lisäämällä mahdollinen uusi asiakas listan ensimmäiseen osaan, jolloin kartoitetaan mahdollisuudet AIESEC:n asiakkaana
- toinen osa sisältää tiedot organisaatioista, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita
- organisaatioita, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita, voidaan todeta "ÄLÄ SOITA" -merkinnällä AIESEC:n kannalta mahdollisiin asiakkaisiin kuulumattomiksi.

Kun tarkastelee kriittisesti edellä olevia liiketoimintasääntöjä, huomaa niiden olevan passiivimuodossa. Tarkasti ottaen lista asiakkaista ei synny itseksensä, vaan jonkun on laadittava lista. Jotta tämä aktiivisuus saadaan esille, voidaan todeta seuraavat liiketoimintasäännöt:

- Tampereen paikallistoimikunnat nimeävät vastuuhenkilön, joka ylläpitää listaa asiakkaista
- vastuuhenkilö ylläpitää ja täydentää listaa asiakkaista.

Kun tämän jälkeen tarkastelee myyntipäällikön listaa asiakkaista, näyttää se yksinkertaistettuna seuraavalta.

TAULUKKO 12 : Tampereen paikallistoimikuntien lista asiakkaista, yksinkertaistettu esimerkki.

**Osa 1 : nykyiset tai mahdolliset asiakkaat**

Asiakas1		AIIESEC:n edustaja
Asiakas2	vanha asiakas	AIIESEC:n edustaja
Asiakas3	ÄLÄ SOITA	ÄLÄ SOITA
Asiakas4	yhteistyökumppani	AIIESEC:n edustaja
Asiakas5		AIIESEC:n edustaja

**Osa 2 : mahdolliset asiakkaat**

Asiakas6	
Asiakas7	
Asiakas8	ÄLÄ SOITA
Asiakas9	
Asiakas10	ÄLÄ SOITA

Jos tuntee Tampereen paikallistoimikuntien toimintaa, voi hyvin todeta, että osa liiketoimintasäännöistä on syntynyt vasta myyntipäällikön työsuhteen aikana, eikä niiden pysyvyydestä ole mitään takeita. Tämän vuoksi on hyvä tehdä yhteenveto ensimmäisestä liiketoimintaperiaatteesta ja siihen liittyvistä vanhoista liiketoimintasäännöistä, sekä selvästi merkitä myyntipäällikön työsuhteen aikana löytyneet uudet liiketoimintasäännöt.

TAULUKKO 13 : Asiakkaiden listaan liittyvät liiketoimintasäännöt.

**Liiketoimintaperiaate: Tampereen paikallistoimikunnilla on lista asiakkaista**

vanha liiketoimintasääntö	Tampereen paikallistoimikunnat nimeävät vastuuhenkilön, joka ylläpitää listaa asiakkaista
vanha liiketoimintasääntö	nimetty vastuuhenkilö ylläpitää ja täydentää listaa asiakkaista
vanha liiketoimintasääntö	lista asiakkaista on päivitettävä vähintään kerran vuodessa
vanha liiketoimintasääntö	listassa asiakkaista on merkittynä myös vastuullinen AIIESEC:n edustaja kullekin asiakasyhteydelle
uusi liiketoimintasääntö	asiakkaiden listassa on kaksi osaa: ensimmäinen osa ja toinen osa
uusi liiketoimintasääntö	ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joihin on oltu yhteydessä
uusi liiketoimintasääntö	ensimmäinen osa sisältää tiedot asiakkaista, joille on merkitty AIIESEC:n edustaja vastuuhenkilöksi
uusi liiketoimintasääntö	listaa asiakkaista voidaan täydentää lisäämällä mahdollinen uusi asiakas listan ensimmäiseen osaan, jolloin kartoitetaan mahdollisuudet AIIESEC:n asiakkaana
uusi liiketoimintasääntö	asiakkaat voivat olla listalla merkinnällä "ÄLÄ SOITA", jolloin niihin ei tarvitse nimetä AIIESEC:n edustajaa vastuuhenkilöksi
uusi liiketoimintasääntö	asiakkaat voivat olla listalla ilman merkintää, jolloin niistä ei ole tiedossa aikaisempaa yhteydenottajaa
uusi liiketoimintasääntö	vuoden 1999 jälkeen saadut asiakkaat ovat listalla merkinnällä "vanha asiakas"
uusi liiketoimintasääntö	yhteistyökumppanit ovat merkittynä listassa merkinnällä "yhteistyökumppani"
uusi liiketoimintasääntö	toinen osa sisältää tiedot organisaatioista, jotka eivät ole AIIESEC:n asiakkaita

uusi liiketoimintasääntö	organisaatioita, jotka eivät ole AIESEC:n asiakkaita, voidaan todeta "ALA SOITA" -merkinnällä AIESEC:n kannalta mahdollisiin asiakkaisiin kuulumattomiksi
--------------------------	---

Kun tarkastelee myyntipäällikön työsuhteessa löytämiäni liiketoimintasääntöjä, ovat ne olleet monen yrityksen ja erehdyksen jälkeen löytyneitä. Jos uusien liiketoimintasääntöjen jälkeen laadittua listaa asiakkaita vertaa jonkin toisen organisaation listaan asiakkaita, niin luultavasti lista asiakkaita ja liiketoimintasäännöt ovat erilaisia.

Toiseksi tärkeäksi tehtäväksi myyntipäällikölle on merkitty asiakasyhteyden hoitaminen ja dokumentointi. Kun jälleen tarkastelee ideaalimallia, niin tämä olisi soitto listan mukaan ja käyntien varauksia. Tästä mallista voidaan todeta seuraavat liiketoimintaperiaatteet:

1. AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin tehdyn listan mukaan
2. AIESEC:n edustajat tekevät saaduista yhteyksistä myyntiraportin.

AIESEC:n myyntikoulutusaineistoissa eri vuosikymmeniltä on monenlaisia kuvauksia, miten tehdään hyvä soitto asiakkaalle ja varataan asiakaskäynti. Kun tätä tarkastelee liiketoimintasääntöinä voidaan todeta niistä seuraavat:

- AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja esittelee AIESEC:n tuotteen hyvin lyhyesti
- AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja pyrkii saamaan asiakaskäynnin
- jos AIESEC:n edustaja ei saa myyntikäyntiä, niin AIESEC:n edustaja kysyy seuraavan yhteydenoton ajankohtaa.

Kun tätä ideaalimallia lähtee purkamaan myyntipäällikön myyntityön kokemusten perusteella, niin voidaan todeta seuraavia liiketoimintasääntöjä:

- tutki ennen uutta yhteyttä aikaisempien yhteyksien aineistoja kyseisestä asiakkaasta
- jos kyseisestä asiakkaasta ja aikaisemmista yhteyksistä on aineistoja, muodosta tämän näiden perusteella kokonaiskuva asiakkaan nykyisestä tilanteesta
- ota yhteys asiakkaaseen, ja esitele AIESEC:n tuote hyvin lyhyesti
- jos asiakkaan edustaja tuntee AIESEC:n tuotteen, kysy millä tavalla hän tuntee AIESEC:n tuotteen
- jos asiakkaalla on virheelliset tiedot AIESEC:n tuotteesta, niin esitele kohteliaasti erot nykyisen ja asiakkaan tunteman tuotteen välillä
- pyri sopimaan asiakaskäynti
- jos et saa myyntikäyntiä, niin kartoita tilannetta hieman laajemmin
- jos et saa myyntikäyntiä, niin kysy seuraavan yhteydenoton ajankohtaa
- tee myyntiraportti asiakasyhteydestä myyntipäällikön myyntiraportin mallilla
- talleta myyntipäällikön myyntiraportit sähköisessä muodossa tiedostona.

Kun tarkastelee kriittisesti Tampereen paikallistoimikuntien myyntiraportteja eri vuosikymmeniltä, niin oikeastaan niitä on tehty kymmenissä eri muodoissa, eikä mitään yhtenäistä linjaa ole ollut. Vastaavalla tavalla myyntipäällikön tehtävissä olen itsekin tehnyt myyntiraportteja useammalla eri muodolla ennen raporttimallin vakiintumista kaikkein tehokkaimpaan muotoon. Viimeisimmän myyntiraportin mallista voi todeta seuraavat liiketoimintasäännöt.

- merkitse raporttiin yhteyden tyypiksi jokin seuraavista: soitto, sähköpostiviesti, faksi, kirje, käynti, seminaari tai messukäynti
- merkitse ensin yleisesti mitä tapahtui
- jos jätit asiakkaalle aineistoa, merkitse myyntiraporttiin jätetyn aineiston tiedot
- jos lähetit asiakkaalle sähköpostiviestin, faksiin tai kirjeen, niin kopioi viesti ja merkitse mahdolliset liitetiedostot myyntiraporttiin
- merkitse asiakkaan yhteystiedot myyntiraporttiin
- jos asiakkaalla on www-sivut, niin kopioi oleelliset tiedot www-sivuilta osaksi myyntiraporttia.

Tällä tavalla tarkastellen myyntipäällikön laatima myyntiraportti on yleensä yksi tiedosto, joka yleisesti ottaen voisi näyttää seuraavalta.

## YLEINEN OSA:

asiakas : yhteyden tyyppi : päivämäärä 1  
 asiakas : yhteyden tyyppi : päivämäärä 2

Yhteyshenkilö(t): Etunimi Sukunimi  
 AIESEC:n edustaja(t): Jukka Rannila

Etunimi Sukunimi, päivämäärä 1:  
 - yleistä tietoa yhteydestä  
 - yleistä tietoa yhteydestä

Etunimi Sukunimi, päivämäärä 2:  
 - yleistä tietoa yhteydestä  
 - yleistä tietoa yhteydestä

seuranta: päivämäärä 3

## ERITYINEN OSA

## 1. Yhteystiedot:

postiosoite  
 käyntiosoite  
 puhelinnumero(t)  
 sähköpostiosoite  
 www-sivut

2.  
 Yhteyden / yhteyksien tarkempi kuvaus, muuta vapaamuotoista tietoa

3.

Lähtenyt sähköpostiviesti:

TO:  
 FROM: Jukka Rannila <tampere@aiesec.fi>  
 SUBJECT:

Liitetiedostot:  
 tiedosto(t)

Lähteneen sähköpostiviestin sisältö.

4.  
 seuraavat materiaalit jäivät:  
 - kuvaus jääneestä aineistosta  
 - kuvaus jääneestä aineistosta  
 - kuvaus jääneestä aineistosta

5.  
 Lisätietoja www-sivuilta, päivämäärä

Taustalla tässä on ajatus, että yleinen osa myyntiraportista raportoidaan Tampereen paikallistoimikuntien sähköpostilistalle, ei kuitenkaan koko raporttia. Tässäkin käytäntö muodostui työsuhteen aikana, ja raportoinnissa on ollut useita käytäntöjä ennen viimeisintä käytäntöä. Tämän pohjalta voidaan todeta seuraavat liiketoimintasäännöt:

- myyntipäällikön myyntiraportissa on yleinen ja erityinen osa

- myyntipäällikön myyntiraportin yleisessä osassa kuvataan yleisesti, mitä asiakasyhteydessä on tapahtunut
- myyntipäällikön myyntiraportin yleisessä osassa on seuraavan yhteyden ajankohta
- myyntipäällikön myyntiraportin erityisessä osassa on asiakkaan edustajan yhteystiedot
- myyntipäällikön myyntiraportin erityisessä osassa on lisätietoja yleisesti kuvatusta yhteydestä
- myyntipäällikkö raportoi myyntiraportin yleisen osan Tampereen paikallistoimikuntien myyntiryhmän sähköpostilistalle.

Mitä on taustalla, jotta raporttimallista ja taustalla olevista liiketoimintasäännöistä on tullut juuri kuvatun kaltaisia? Yleisen ja erityisen osan erottelun syynä on, ettei myyntiryhmän sähköpostilistalle haluttu pitkiä raportteja kaikkine yksityiskohtineen, vain tiiviit yhteenvedot. Samalla tavalla myyntipäällikön työskentelyn kannalta yleisessä osassa on lyhyt yhteenvedo, jolloin satojen asiakasyhteyksien hallinta onnistuu helpommin. Kun yhden työpäivän aikana on olla useampi yhteys, niin yhdellä vilkaisulla pystyy rakentamaan kokonaiskuvan suhteellisen nopeasti yhteenvedoista.

Yhteystietojen merkintä jokaiseen raporttiin voi tuntua kummalliselta, mutta työsuhteen alussa en merkinnyt yhteystietoja jokaiseen raporttiin. Kun olin ottamassa uutta yhteyttä, esim. puolen vuoden kuluttua, niin yhteystiedot etsittävä uudelleen. Lisäksi internet-yhteyden ollessa poikki, ei lisätietoja tai yhteystietoja saanut asiakkaan www-sivuilta, jolloin niiden löytäminen myyntiraportista on hyödyllistä. Seurannan päivämäärän merkintä myyntiraporttiin estää onohduksia, jos myyntipäällikön kalenteri tai erilliset muistilistat pääsevät katoamaan. Tällöin parin tunnin työskentelyllä on rakennettuna uudelleen kuukausittaiset soittolistat.

Kun myyntiraportteja alkoi työsuhteen aikana kertyä sadoissa laskettavaksi, niin pelkkien myyntiraporttien lisäksi kertyi muuta aineistoa asiakkaista: vinkkejä toisilta asiakkailta, lehtijuttuja, erilaisia ilmoituksia, seminaarien esityksiä, esitteitä, jne. Tällöin voi todeta, että myyntipäällikön toimen kannalta tämä tarkoittaa seuraavaa liiketoimintasääntöä:

- jos asiakkaasta löytyy uutta tietoa, merkitse tämä myyntiraporttiin huomioitavaksi ennen seuraavaa yhteydenottoa.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että myyntiraportit ovat koko ajan elävissä tilassa, ja sähköisien myyntiraporttien lisäksi aineistoa kertyy monessa muodossa. Kun lisäksi lupaavien asiakkaiden kohdalla on tehtävä monenlaisia jälkitöitä ja asiakkaat voivat lähettää omia aineistoja, niin yhteen asiakkaan sähköiseen hakemistoon voi kertyä monenlaista tiedostoja pelkkien myyntipäällikön myyntiraporttien lisäksi. Lisäksi työsuhteen aikana sain aikaisemmilta AIESEC:n edustajilta hoidettavaksi joitain asiakasyhteyksiä, ja tästä kertyi monenlaista sähköistä aineistoa. Kun näitä sähköisiä tiedostoja oli mitä kummallisimmilla nimillä, niin keräsin nämä aina kunkin asiakkaan omaan hakemistoon ja nimesin tiedostot aikajärjestykseen, esim. asiakas\_1.rtf, asiakas\_2.rtf, jne.

Tämän perusteella saadaan liiketoimintasäännöt, jotka koskevat myyntiraporttien sähköistä säilytystä:

- sähköiset myyntiraportit ovat txt-, rtf- tai doc-tiedostoja
- myyntiraporttien lisäksi asiakkaiden sähköistä aineistoa voi olla HTML- tai PDF-tiedostoina
- sähköiset myyntiraportit nimetään juoksevasti numeroiden, esim. asiakas\_1.rtf, asiakas\_2, jne.
- muu sähköinen aineisto talletetaan asiakkaan hakemistoon, ja niistä on viittaukset sähköisistä myyntiraporteissa.

Seurauksena näistä liiketoimintasäännöistä on, että lupaavien asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kohdalla sähköinen aineisto on hyvin monimuotoista, ja osa tästä aineistosta on hyvinkin vapaamuotoisia myyntipäällikön määrämuotoisten myyntiraporttien lisäksi.

Kun tästä vetää jälleen yhteen liiketoimintaperiaatteen ja liiketoimintasäännöt, on osa liiketoimintasäännöistä vanhoja kaikkia AIESEC:n edustajia koskevia ja osa vain myyntipäällikköä koskevia uusia liiketoimintasääntöjä.

TAULUKKO 14: Asiakasyhteyksiin liittyvät liiketoimintasäännöt.

**Liike toimintaperiaate: AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin tehdyn listan mukaan**

**Liiketoimintaperiaate: AIESEC:n edustajat tekevät saaduista yhteyksistä myyntiraportin**

vanha liiketoimintasääntö	AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja esittelee AIESEC:n tuotteen hyvin lyhyesti
vanha liiketoimintasääntö	AIESEC:n edustaja ottaa yhteyden asiakkaaseen, ja pyrkii saamaan asiakaskäynnin
vanha liiketoimintasääntö	tutki ennen uutta yhteyttä aikaisempien yhteyksien aineistoja kyseisestä asiakkaasta
vanha liiketoimintasääntö	jos kyseisestä asiakkaasta ja aikaisemmista yhteyksistä on aineistoja, muodosta tämän näiden perusteella kokonaiskuva asiakkaan nykyisestä tilanteesta
vanha liiketoimintasääntö	pyri sopimaan asiakaskäynti
vanha liiketoimintasääntö	jos AIESEC:n edustaja ei saa myyntikäyntiä, niin AIESEC:n edustaja kysyy seuraavan yhteydenoton ajankohtaa
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan edustaja tuntee AIESEC:n tuotteen, kysy millä tavalla hän tuntee AIESEC:n tuotteen
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaalla on virheelliset tiedot AIESEC:n tuotteesta, niin esittele kohteliaasti erot nykyisen ja asiakkaan tunteman tuotteen välillä
uusi liiketoimintasääntö	jos et saa myyntikäyntiä, niin kartoita tilannetta hieman laajemmin
uusi liiketoimintasääntö	tee myyntiraportti asiakasyhteydestä myyntipäällikön myyntiraportin mallilla
uusi liiketoimintasääntö	talleta myyntipäällikön myyntiraportit sähköisessä muodossa tiedostona.
uusi liiketoimintasääntö	merkitse raporttiin yhteyden tyypiksi jokin seuraavista: soitto, sähköpostiviesti, faksi, kirje, käynti, seminaari tai messukäynti
uusi liiketoimintasääntö	merkitse ensin yleisesti mitä tapahtui
uusi liiketoimintasääntö	jos jätit asiakkaalle aineistoa, merkitse myyntiraporttiin jätetyn aineiston tiedot
uusi liiketoimintasääntö	jos lähetit asiakkaalle sähköpostiviestin, faksiin tai kirjeen, niin kopioi viesti ja merkitse mahdolliset liitetiedostot myyntiraporttiin
uusi liiketoimintasääntö	merkitse asiakkaan yhteystiedot myyntiraporttiin
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaalla on www-sivut, niin kopioi oleelliset tiedot www-sivuilta osaksi myyntiraporttia
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaasta löytyy uutta tietoa, merkitse tämä myyntiraporttiin huomioitavaksi ennen seuraavaa yhteydenottoa
uusi liiketoimintasääntö	sähköiset myyntiraportit ovat txt-, rtf- tai doc-tiedostoja
uusi liiketoimintasääntö	myyntiraporttien lisäksi asiakkaiden sähköistä aineistoa voi olla HTML- tai PDF-tiedostoina
uusi liiketoimintasääntö	sähköiset myyntiraportit nimetään juoksevasti numeroiden, esim. asiakas_1.rtf, asiakas_2, jne.
uusi liiketoimintasääntö	muu sähköinen aineisto talletetaan asiakkaan hakemistoon, ja niistä on viittaukset sähköisistä myyntiraporteissa

Tähän mennessä olen kirjoittanut vain asiakkaista, vaikka tosiasiasa kaikki yhteydet ovat asiakkaan organisaatioon kuuluvien asiakkaiden edustajan kanssa. Kun jälleen tarkastellaan ideaalimallia, niin soitto ja käynti johtavat sopimukseen asiakkaan kanssa. Kun oikeassa reaali maailmassa asiakkaan edustajat vaihtuvat ja heidän tehtävänsä muuttuvat, niin varsinaisesti pelkkä lista asiakkaista ei riitä. Kun myyntityötä teki pidempään, niin löytyi liiketoimintasääntöjä, joihin AIESEC:n myyntikoulutusaineistot ottivat varsin vähän kantaa:

- jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, vieläkö sama asiakkaan edustaja on asiakkaan organisaatiossa



- jos asiakkaan edustaja on siirtynyt pois asiakkaan organisaatiosta, selvitä mihin uuteen organisaation hän on siirtynyt ja selvitä tilanne uudessa organisaatiossa
- jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio on oman toimikunnan alueella, niin ota yhteys asiakkaan edustajaan uudessa organisaatiossa
- jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio ei ole oman toimikunnan alueella, niin siirrä yhteys toisen toimikunnan edustajalle
- jos asiakkaan edustaja on muuttanut nimeään, niin päivitä uusi nimi myyntiraportteihin
- jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, onko asiakkaan edustaja sairaslomalla tms. ennen yhteyttä, ja ota yhteyttä tarvittaessa sijaiseen.

Nuo liiketoimintasäännöt voivat tuntua todella alkeellisilta, jopa latteilta. Käytännön myyntityössä kuitenkin kaikenlaiset muutokset asiakkaiden edustajien tilanteissa ovat arkipäivää, ja asiakkaan edustajien tilanne tulee väistämättä selvitettäväksi ja päivitettäväksi myyntiraportteihin.

Kun asiakkaan edustajan tilanne muuttuu, voi myös asiakkaan edustaman organisaation osan tilanne muuttua monella tavalla:

- organisaation osa voidaan lakkauttaa
- organisaation osa voidaan perustaa
- organisaation osa voidaan yhdistää toiseen organisaation osaan
- organisaation osa voidaan jakaa kahteen tai useampaan osaan
- organisaation osa voidaan nimetä uudelleen
- organisaation osa voidaan siirtää pois asiakkaan organisaatiosta
- kaikkien edellisten tapojen yhdistelmät eri tavoin.

Näiden mahdollisuuksien perusteella voidaan todeta seuraavat liiketoimintasäännöt:

- jos asiakkaan organisaation osa on muuttanut nimeään, päivitä se myyntiraporttiin
- jos asiakkaan organisaation osa on lakkautettu, niin päivitä tämä myyntiraporttiin ja merkitse kyseinen organisaation "ÄLÄ SOITA" -merkinnällä listaan asiakkaista
- jos asiakkaan organisaation osa on jakautunut, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja selvitä jakautuneiden osien tilanne erikseen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
- jos asiakkaan organisaation osia on yhdistynyt, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja organisaation osien tilanne uudelleen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
- jos asiakkaan organisaation osa tai osia on siirtynyt uuteen organisaatioon, selvitä uuden ja vanhan organisaation kokonaistilanne, ja päivitä tämä myyntiraporttiin.

Kun edelleen tarkastelee näiden perusteella myyntipäällikön sähköisien myyntiraporttien tallennusta, voi todeta, että käytössä on yksikertainen puurakenne, jota voi kuvata esimerkiksi seuraavasti:

```

yhteydet
|----hakemisto: asiakas A
|-----tiedosto: asiakas_A_1.rtf
|----hakemisto: asiakas B
|-----alihakemisto: asiakkaan B organisaation osa 1
|-----tiedosto: asiakas_B1_1.rtf
|-----tiedosto: asiakas_B1_2.rtf
|----- alihakemisto: asiakkaan B organisaation osa 2
|---- hakemisto: asiakas C
|-----tiedosto: asiakas_C_1.rtf
|-----tiedosto: asiakas_C_2.rtf

```

Tästä voidaan todeta vielä muutama liiketoimintasääntö tehdyn myyntityön perusteella:

- jos asiakkaan organisaatiossa on useampi osa, niin jokaisella osalla on oma alihakemistonsa asiakkaan sähköisessä hakemistossa
- asiakkaan organisaation nimi on asiakkaan sähköisen hakemiston nimi ja asiakkaan organisaation osa sähköisen alihakemiston nimi
- jos asiakkaan tai asiakkaan organisaation osan nimi on muuttunut, niin vanhalla nimellä on hakemisto tai alihakemisto, jossa on viittaus yhdessä tiedostossa uuteen nimeen.

Yksittäisinä liiketoimintasääntöinä nämä ovat melko yksinkertaisia, mutta joidenkin vanhojen asiakkaiden kohdalla pari fuusiota, muutama uudelleenorganisointi ja jokusen yksikön ostamisen ja myynnin jälkeen ainut paikallaan pysynyt tekijä voi olla asiakkaan nimi. Kun erilaisia asiakkaan organisaation muutoksia on kertynyt tarpeeksi, huomaa tämän myyntiraporteista monitasoisena kerrontana ja viittauksina.

Tässä vaiheessa voi herätä kysymys, onko myyntityö pelkkää näpertelyä epäolellaisen tiedon kanssa. Edellä olevat liiketoimintasäännöt ovat osittain päteviä monen muunkin organisaation myyntityössä, mutta AIESEC:n tapauksessa juuri nämä liiketoimintasäännöt nousevat esille, koska myynnin kohteena on asiakkaan organisaation henkilöstöasioista päättävät henkilöt. Kaikesta edellä olevasta huolimatta tärkeintä myyntityössä on aina selvittää asiakkaan edustajalta, mikä on asiakkaan organisaation tarve, ja millaisia ratkaisuja AIESEC:n tuote voi tuoda tarpeeseen. Riippumatta myyntiraporttien iästä tai muodosta seuraavat liiketoimintasäännöt korostuvat jatkuvasti:

- AIESEC:n edustaja kysyy asiakkaan tarpeesta kansainväliselle työvoimalle
- AIESEC:n edustaja arvioi, sopiiko AIESEC:n tuote asiakkaan edustajan ilmoittamaan tarpeeseen.

"Ei tarvetta" on melko tuttu kohta monen organisaation myyntiraporteissa. Myyntityön kannalta asiakkaan organisaation todellisen tarpeen oikea hetki on tietysti oleellista, jolloin erilaisia yhteyksiä voi tulla eri määrä eri aikoina.

Kun tästä vetää jälleen yhteen liiketoimintaperiaatteen ja liiketoimintasäännöt, on edelleen osa liiketoimintasäännöistä vanhoja kaikkia AIESEC:n edustajia koskevia ja osa vain myyntipäällikköä koskevia uusia liiketoimintasääntöjä.

#### TAULUKKO 15: Lisää asiakasyhteyksiin liittyviä liiketoimintasääntöjä.

##### **Liiketoimintaperiaate: AIESEC:n edustajat ottavat yhteyksiä asiakkaisiin AIESEC:n edustajille jaetun listan mukaan**

vanha liiketoimintasääntö	AIESEC:n edustaja kysyy asiakkaan tarpeesta kansainväliselle työvoimalle
vanha liiketoimintasääntö	AIESEC:n edustaja arvioi, sopiiko AIESEC:n tuote asiakkaan edustajan ilmoittamaan tarpeeseen
vanha liiketoimintasääntö	jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, vieläkö sama asiakkaan edustaja on asiakkaan organisaatiossa
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan edustaja on siirtynyt pois asiakkaan organisaatiosta, selvitä mihin uuteen organisaation hän on siirtynyt ja selvitä tilanne uudessa organisaatiossa
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio on oman toimikunnan alueella, niin ota yhteys asiakkaan edustajaan uudessa organisaatiossa
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan edustajan uusi organisaatio ei ole oman toimikunnan alueella, niin siirrä yhteys toisen toimikunnan edustajalle
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan edustaja on muuttanut nimeään, niin päivitä uusi nimi myyntiraportteihin
uusi liiketoimintasääntö	jos voit, niin tarkista ennen yhteyttä, onko asiakkaan edustaja sairauslomalla tms. ennen yhteyttä, ja ota yhteyttä tarvittaessa sijaiseen.
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan organisaation osa on muuttanut nimeään, päivitä se myyntiraporttiin
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan organisaation osa on lakkautettu, niin päivitä tämä myyntiraporttiin ja merkitse kyseinen organisaation "ÄLÄ SOITA" -merkinnällä listaan asiakkaista
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan organisaation osa on jakautunut, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja selvitä jakautuneiden osien tilanne erikseen, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan organisaation osia on yhdistynyt, selvitä mihin osaan asiakkaan edustaja on siirtynyt ja organisaation osien tilanne uudelleen, ja päivitä tämä

	myyntiraporttiin
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan organisaation osa tai osia on siirtynyt uuteen organisaatioon, selvitä uuden ja vanhan organisaation kokonaistilanne, ja päivitä tämä myyntiraporttiin
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan organisaatiossa on useampi osa, niin jokaisella osalla on oma alihakemistonsa asiakkaan sähköisessä hakemistossa
uusi liiketoimintasääntö	asiakkaan organisaation nimi on asiakkaan sähköisen hakemiston nimi ja asiakkaan organisaation osa sähköisen alihakemiston nimi
uusi liiketoimintasääntö	jos asiakkaan tai asiakkaan organisaation osan nimi on muuttunut, niin vanhalla nimellä on hakemisto tai alihakemisto, jossa on viittaus yhdessä tiedostossa uuteen nimeen

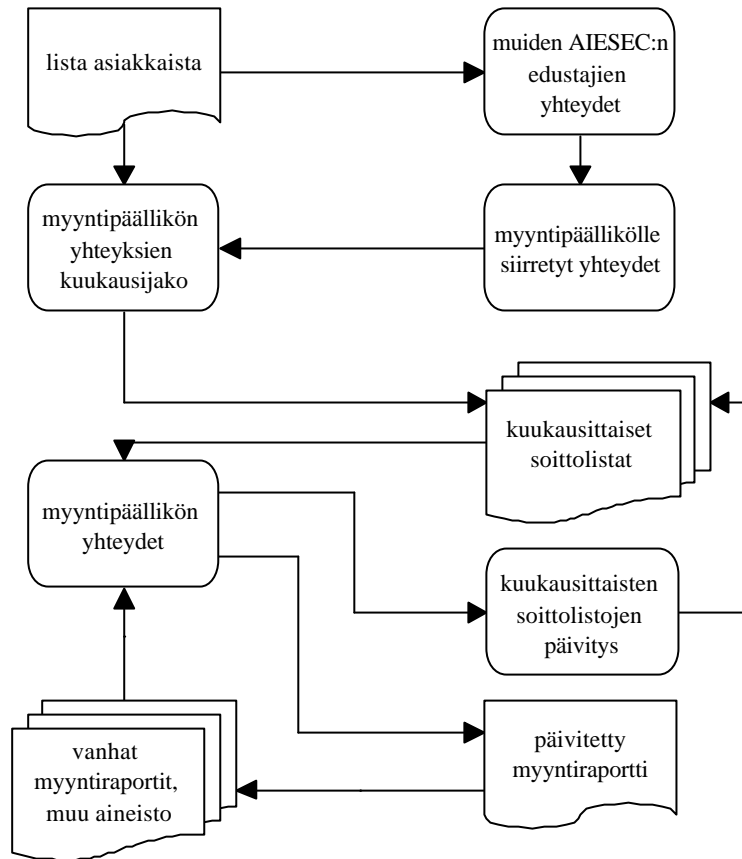
Mutta mitä on arkinen työ, kun lista asiakkaista on jaettu AIESEC:n edustajien kesken? Yleisenä liiketoimintaperiaatteena voidaan todeta seuraava: jokainen AIESEC:n edustaja on vastuullinen hänelle merkitystä asiakkaastaan, ja AIESEC:n edustaja on itse määriteltävä toimintatapansa. Kyseinen liiketoimintaperiaate voi kuulostaa oudolta, mutta taustalla on AIESEC:n oma organisaatiokulttuuri, joka vuoden 2003 tilanteessa ei halua AIESEC:n edustajia rajoittavaa byrokratiaa, standardeja tai pysyviä määräyksiä. Tämän vuoksi kaikki seuraavat liiketoimintasäännöt ovat vain Tampereen myyntipäällikön toimessa kehittämiäni ja soveltamiäni liiketoimintasääntöjä.

TAULUKKO 16: Myyntipäällikkö koskevat liiketoimintasäännöt asiakasyhteyksien informaation hallinnassa.

**Liiketoimintaperiaate: jokainen AIESEC:n edustaja on vastuullinen hänelle merkitystä asiakkaastaan, ja AIESEC:n edustaja on itse määriteltävä toimintatapansa**

uusi liiketoimintasääntö	myyntipäälliköllä on jokaiselle kuukaudelle jaettu lista asiakkaista, joihin on kyseisen kuukauden aikana otettava yhteyttä, ns. soittolista
uusi liiketoimintasääntö	kun myyntipäällikön myyntiraporttiin on merkitty seuraavan yhteyden päivämäärä, merkitse seuranta myös oikean kuukauden soittolistaan
uusi liiketoimintasääntö	kun yhteys on onnistunut, poista asiakkaan nimi tämän kuukauden soittolistalta
uusi liiketoimintasääntö	kun yhteys on onnistunut, merkitse onnistunut yhteys viikoittaiseen listaan onnistuneista yhteyksistä
uusi liiketoimintasääntö	lisää viikoittain onnistuneiden yhteydenottojen lista viikkoraporttiin

Kuvallisesti tätä toimintaa voi kuvata seuraavalla kaaviolla:



KUVA 22 : Myyntipäällikön työn kuvaus asiakaslistan, yhteyksien, soittolistojen ja myyntiraporttien avulla.

### Yhteenveto löytyneistä liiketoimintasäännöistä

Kun tarkastelee edellä olevaa kuvallista kaaviota myyntipäällikön työstä listana asiakkaista, kuukausittaisina soittolistoina, jne., voi myyntipäällikön työtä pitää tylsänä puurtamisena. Valitettavasti kuvallinen kaavio ei pysty esittämään, mitä kaikkea mielenkiintoista asiakasyhteyksien aikana tapahtuu. Kirjallisen kuvauksena on vaikea kuvata, miten vaihtelevaa, mielenkiintoista ja erilaista myyntityö on jokaisena työpäivänä on ollut.

Yhteenvetona on vain todettava, että Järvisen (1998) esittämällä tavalla myyntityön kohteena ovat ihmiset, ja työ sisältää rutiinitehtäviä, soveltamistehtäviä ja ongelmanratkaisutehtäviä. Omasta mielestäni olen tässä liitteessä pystynyt kuvaamaan hyvin rutiinitehtävät, mutta ongelmanratkaisu- ja soveltamistehtävien kuvaaminen olisi jo todella haasteellista, ja ne eivät voi saada tietojärjestelmistä välitöntä tukea. Järvisen (1998) tavoin on todettava, että myyntityö on hyvin epädeterminististä, ja vaatii tämän vuoksi tekijältään suuren psyykkisen panoksen.

### LIITE 3: AIESEC:N TOIMINTAKOKONAISUUDEN YLEINEN KUVAUS

AIESEC:n toimintakokonaisuuden kuvauksessa jouduin pohtimaan, mikä olisi paras esittelytapa. Jos kirjoitan yhden "oikean" totuuden, niin silloin joutuisin todella esittelemään AIESEC:n todella laajasti, mikä taas yli 80 maassa toimivasta organisaatiosta olisi kohtuullisen haasteellista. Toisaalta on hyvä tiedostaa, että AIESEC kävi 1990-luvulla läpi kohtuullisen laajan muutosprosessin, ja AIESEC:n kuvauksesta tulee helposti vain muutosprosessin kuvausta. Tällöin voidaan todeta Buchananin (2001) esimerkin perusteella olevan monia haasteita yhden "oikean" totuuden esittämisessä.

Buchanan (2001) esittelee yhden organisaation muutosprosessin moniäänisenä eikä vain yhden kirjattuna totuutena. Kun AIESEC jo lähtökohtaisesti on moniääninen organisaatio, niin olen itse päätenyt kuvaamaan moniäänisyyttä, enkä edes pyri väittämään AIESEC:n ja AIESEC:n muutosprosessin olleen yksiselitteinen yhdellä tavalla osoitettavana kertomuksena.

Tekemässäni kuvauksessa on suhteellisen laaja kaari alkaen AIESEC:n historiallisesta kuvauksesta päätyen AIESEC:n pysyvimpiin toimintaperiaatteisiin. Kuvauksen aikana kuvaan AIESEC:n toimintaa useammasta näkökulmasta, ja tukeudun monesti aiempiin tutkimustuloksiin tai esimerkkeihin, joilla pyrin huomioimaan erilaisia näkökulmia.

Mutta mikä on AIESEC ja mitä siitä lähtisi kuvaamaan? Tietysti voisin kuvata tässä hyvinkin yksityiskohtaisesti AIESEC:n historiaa ja nykyistä toimintaa. Kun kuitenkin kyseessä on tutkimus eikä maksettu mainos, niin AIESEC:n yletön kehuminen ei voi olla tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus. Kun myyntipäällikön työsuhteen aikana olin mukana järjestämässä Tampereen yliopiston toimikunnan (AIESEC TAY) arkistoja, niin näistä arkistoista löytyisi toki monenlaista mieleenkiintoista informaatiota historiallisen tutkimuksen tekemiseksi historiatutkimuksen menetelmillä. Kun tämä on tietojärjestelmien tutkimuksen alaan kuuluva tutkimus, niin historiallinen tutkimus on jätettävä muiden tutkittavaksi.

Edellä mainittujen syiden vuoksi keskityn tässä liitteessä kuvaamaan enemmän AIESEC:n nykyistä toimintaa, ja historiasta otan vain oleellisia viittauksia. Mutta mikä olisi tällöin oleellisin tarkastelukulma toimintakokonaisuuteen? Tässä liitteessä pyrin kuvaamaan AIESEC:n toimintaa tiedonhallintaa toteuttavana organisaationa, ja vertaan AIESEC:n tiedonhallintaa muutamaa muuhun aikaisemmin tutkittuun organisaatioon.

Tässä kohtaa on syytä selventää joitain käsitteitä, koska ne toistuvat jatkossa.

Jäsen-AIESEC tarkoittaa tässä AIESEC:n jäsenenä olevia henkilöitä, jotka osallistuvat AIESEC:n toimintaan ja hallintoon, ja ovat olleet merkittynä mahdollisiin jäsenrekistereihin. Vuoden 2003 tilanteeseen mennessä jäsenyyskriteeri ei ole muuttunut, eli edelleen AIESEC toimii yliopistoissa. Tässä on huomautettava, että tällöin AIESEC on sitonut itsensä kunkin jäsenenään yliopistomääritelmään, eikä ole luonut omaa yliopistomääritelmää.

Vaihto-AIESEC tarkoittaa tässä AIESEC:n kautta AIESEC:n vaihto-ohjelmassa olleita henkilöitä. AIESEC:n vaihto-ohjelma on vaihdellut eri vuosikymmeninä, mutta tietyt piirteet ovat tässä säilyneet huolimatta muutoksista. Ensinnäkin vaihto on ollut aina Suomesta ulkomaille ja ulkomailta Suomeen, ja samalla tavalla ovat muutkin AIESEC:n jäsenmaat toimineet. Toiseksi vaihdon taustalla ovat aina olleet jonkinlaiset säännöt vaihto-ohjelman vastavuoroisuudesta, mutta säännöt vastavuoroisuudesta ovat vaihtuneet eri aikoina. Kolmanneksi vaihto-ohjelma on perustunut AIESEC:n ulkopuolisen asiakkaan järjestämään työpaikkaan, johon AIESEC on etsinyt henkilön omilla tietojärjestelmillään, ja asiakkaan kanssa on tehty monenlaisia kirjallisia sopimuksia. Neljäntenä erityispiirteenä voi pitää AIESEC:n keskittymistä henkilön ja työpaikan yhteensovittamiseen, ei varsinaisen työn järjestämiseen. Viimeisenä erityispiirteenä on ollut, että asiakkaan järjestämään työpaikkaan saapuneelle henkilölle AIESEC:n on järjestänyt saapuneille henkilöille enemmän tai vähemmän sosiaalista toimintaa, riippuen kunkin toimikunnan toiminnan laajuudesta.

Myynti-AIESEC tarkoittaa tässä AIESEC:n vaihto-ohjelman idean myymistä AIESEC:n asiakkaille, eli ulkomaisen työntekijän ottamista asiakkaan organisaation määrääjäksi johonkin toimeen. Tämän myynnin vuoksi eri vuosikymmeninä AIESEC:n kautta on ollut monenlaisia myyntiorganisaatioita; tietyssä mielessä AIESEC on ollut käytännön myyntikoulutusorganisaatio ja myyntiorganisaatio akateemisen koulutuksen aikana.

Seminaari-AIESEC on yksi AIESEC:n näkyvimmistä toiminnan muodoista, ja historiansa aikana AIESEC on järjestänyt sadoittain eritasoisia seminaareja. Kun jälleen tarkastelee historiaa, niin voi sanoa, että tärkein yhteistyömuoto sidosryhmien kanssa on ollut sidosryhmän osallistuminen seminaariin jollain tavalla. Tapoja sidosryhmillä on seminaariosallistumiseen monenlaisia, ja ne vaihtelevat jäsenmaasta toiseen. Lisäksi seminaareja on monentasoisia: paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä. Kun seminaarit ovat yleensä lyhytkestoisia, vaikka on myös yli viikonkin mittaisia seminaaria, niin ne eivät ole kuitenkaan AIESEC:n toiminta kokonaisuudessaan.

Projekti-AIESEC on erillinen projekti, joka on AIESEC:n organisaation jossain osassa. Kun jälleen tarkastelee historiaa, on AIESEC:n nimissä ollut mitä moninaisimpia projekteja. Suurin yhteinen tekijä näille projekteille on ollut kansainvälisyys AIESEC:n kautta, vaikka on ollut myös paikallistoimikunnan omia tai kansallisen toimikunnan omia projekteja. Kansainvälisissä projekteissa on korostunut monesti vastavuoroisuus: toimintaa monesta maasta moneen maahan. Tässä on hyvä huomauttaa, että projekteja on ollut kahdenlaisia: täysin ainutkertaisia projekteja ja pysyviä projekteja. Pysyvien projektien kohdalla voidaan todeta, että projektin idea on ollut pysyvä vuodesta toiseen, ja projektin toteuttajat ovat olleet vaihtuvia.

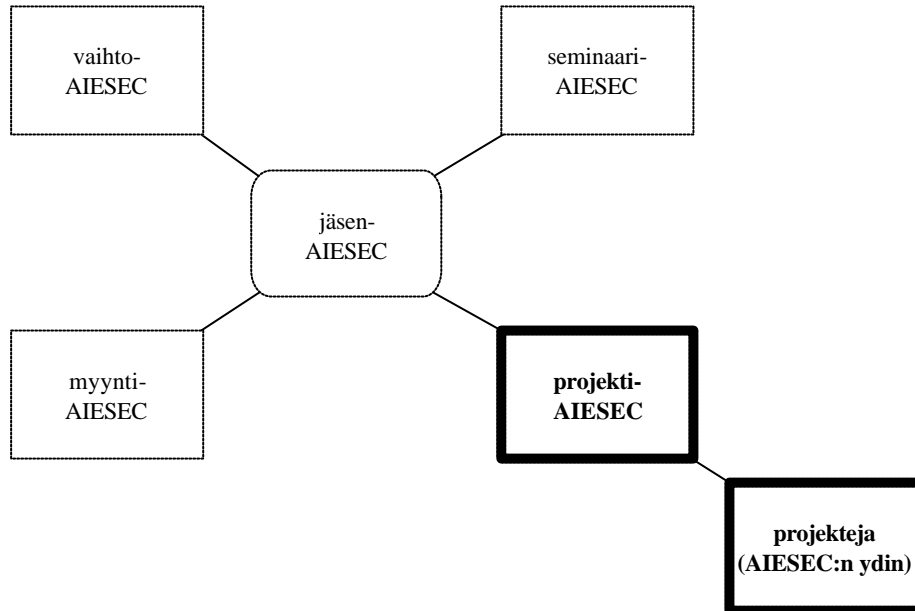
Onko tuo ollenkaan AIESEC:n toimintakokonaisuuden kuvaus? Kriittinen lukija voisi huomauttaa, että tuollainen toiminta voisi olla lähes minkä tahansa kansainvälisen opiskelijajärjestön toiminnan kuvaus. Näin onkin, sillä oleellista on jokaisen kansainvälisen opiskelijajärjestön profiili, mikä niillä kullakin ajan hetkellä on. Kun jälleen tarkastelee AIESEC:n toimintaa, niin voi todeta AIESEC:n toiminnan profiili on vaihdellut hyvinkin paljon ajassa ja tilassa. Tämä vaihtelu on näkynyt myös omissa asiakasyhteyksissäni, kun olen ollut yhteydessä asiakkaisiin, joilla on jäsen-, vaihto-, projekti-, seminaari tai asiakkuuskokemuksia AIESEC:n toiminnasta 1960-, 1970-, 1980- ja 1990-luvuilla. Omien kokemusteni mukaisesti näyttäisi siltä, että 1950-luvulla opiskelleista suurin osa on siirtynyt jo eläkkeelle asiakkaiden organisaatioista vuoden 2003 tilanteessa.

Kun AIESEC:n toiminnan profiili on vaihdellut monella tavalla historian aikana, niin pelkästään näiden toiminnan profiilien kuvaaminen eri jäsenmaissa ja toimikunnissa olisi ihan oman tutkimuksensa arvoinen. Tämän tutkimuksen kannalta oleellinen havainto on, että eri vuosikymmenillä toimineet AIESEC-aktiivit ovat toimineet organisaatiossa, joka on ollut erilainen ennen heidän toimintaansa ja heidän toimintansa jälkeen. Loppujen lopuksi ainut pysynyt tekijä on ollut järjestön nimi ja kaikkein syvimmat toimintaperiaatteet: yliopisto-opiskelijat jäseninä, vapaaehtoistoiminta, kansainvälisyys, yhteistyö eri kulttuurien kanssa ja vastavuoroinen vaihto jossain muodossa. Tuosta yhteenvedosta voi olla monta mielipidettä, koska jokainen ihminen oman henkilökohtaisen historiansa varassa, kun arvioi AIESEC:n toimintaa.

Kun olin mukana kevään 2003 aikana AIESEC Suomen strategiaprozessissa, niin kävimme tällöin läpi AIESEC:n historiaa muutaman lähivuoden takaa. Lisäksi AIESEC:n historiasta Suomen tasolla on erilaisia yhteenvedoja, jolloin tämä esitys ei ole pelkkää yksityisajattelua. Lisäksi AIESEC TAY:n arkistosta on löytynyt monenlaisia viittauksia aikaisempaan toimintaan, mikä on osittain vahvistanut tai kumonnut kevään 2003 strategiaprozessin väittämiä.

Vuoden 1996 tilanteessa AIESEC keskittyi erilaisiin projekteihin. Tämä väittäjä todella pitää paikkansa, koska omissa asiakkaissani on tullut vastaan henkilöitä, jotka vahvistavat aikoinaan toimineensa erilaisissa AIESEC:n projekteissa. Tässä kohtaa on syytä huomauttaa, että vaihto-ohjelma oli tällöinkin edelleen

AIESEC:n toiminnassa mukana, mutta vuoden 1996 tilanteessa vaihto-ohjelma oli jäänyt monessa toimikunnassa vähäisemmäksi erilaisten projektien viedessä suurimman huomion. Kuvallisesti olen kuvannut tilannetta seuraavalla kuvallisella kaaviolla. Tilanne oli seurausta vähittäisestä kehittymisestä, eikä se ollut syntynyt yhdessä toimintakaudessa. AIESEC oli järjestänyt vaihto-ohjelmaa heti perustamisensa jälkeen, ja vasta vuonna 1996 tilanne oli kuvatus kaltaisen.



KUVA 23: AIESEC:n organisaation yleiskuvaus vuoden 1996 tilanteessa

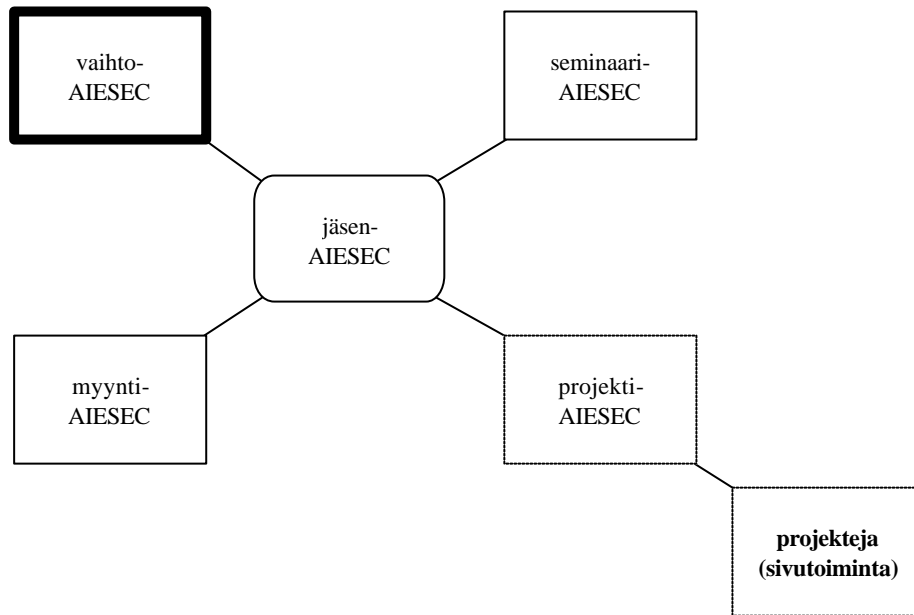
Vuonna 1997 AIESEC:n sisäinen keskustelu on päätynyt siihen, että vaihto on AIESEC:n ydintoimintaa, ja pelkät projektit eivät voi olla enää AIESEC:n toiminnan ydin. Kun tätä tarkastelee vuoden 2003 tilanteessa, niin voi tuntua jopa kummalliselta, että vaihto-AIESEC on voinut olla niinkin vähäisessä merkityksessä. Eli voi todeta, että kuudessa vuodessa toiminta yli 80 jäsenmaassa on vähitellen painottunut vaihto-AIESEC:n suuntaan. Tässä kohtaa on syytä huomauttaa, että päätyminen vuoden 1997 tilanteessa vaihdon painottamiseen on ollut hyvin laajan, monimuotoisen ja monimuotoisen sisäisen keskustelun tulos. Toisaalta on hyvä todeta, että vaihto-AIESEC:n ja projekti-AIESEC:n kannattajia on ollut monenlaisessa suhteessa eri jäsenmaissa. Käytännössä tämän huomaa, että vuoden 1997 jälkeen lähes kaikki viestintä AIESEC:n keskitetyistä palveluista on keskittynyt nimenomaan vaihtoon, ei projekteihin.

Tässä kohtaa on hyvä todeta, että vuosina 1996-2003 toiminnan suuri linja on ollut seuraava: projektien vähentäminen ja keskittyminen vaihtoon. Toisaalta on hyvä todeta, että vuoden 1996 jälkeen tehtiin muutama muukin merkittävä muutos. Niistä ensimmäinen koskee AIESEC:n jäsenyyden kriteerejä. Vähitellen AIESEC:n jäsenpohja on laajentunut, kun jäseninä oli aiemmin suurimmaksi yliopistoissa kaupallisia aineita opiskelevia henkilöitä. Muutos on merkittävä, koska käytännössä tämä ei ole ollut enää pelkän toiminnan profiilin muuttamista. Käytännössä myös jäsenkunnan jäsenprofiili on muuttunut yksiulotteista moniulotteisiin: eli AIESEC on vuoden 2003 tilanteessa monialainen opiskelijajärjestö. Suomessa tämä on näkynyt siten, että vuoden 1996 jälkeen muutamat toimikunnat ovat itsenäistyneet erilaisista alayhdistyksistä omiksi itsenäisiksi yhdistyksiksi. Tämän muutoksen merkittävyyden olen havainnut myös 1960-, 1970- ja 1980-luvuilla opiskelleiden asiakkaiden kanssa keskustellessani. Yllätys on ollut joillekin asiakkaille melkoinen, kun henkilö on voinut luulla 10-30 vuotta toiminnan ja jäsenpohjan olevan edelleen sama kuin omina opiskeluaikoina.

"Suuri laiva kääntyy hitaasti" on vanha lause, joka pitää paikkansa myös AIESEC:n kohdalla. Toiminnan ytimen muuttaminen ja siirtäminen vaihtoon on vaatinut oman aikansa, ja erilaisten AIESEC:n projektien tietoinen päättäminen ja tiedostamaton päätyminen on leimannut AIESEC:n toimintaa. Kuitenkin on hyvä todeta, että vuoden 2003 tilanteessa tekemällä pienimuotoista tarkistusta muutamaan eri jäsenmaahan saattoi todeta erilaisia pysyviä projekteja olevan eri puolilla. Lisäksi jäsenkunnan monipuolistuminen on leimannut

toimintaa erityisesti 1990-luvulla, koska muutos jäsenkunnassa on alkanut ennen vuotta 1996. Vuoden 2003 tilannetta voidaan kuvata seuraavalla kuvallisella kaaviolla.

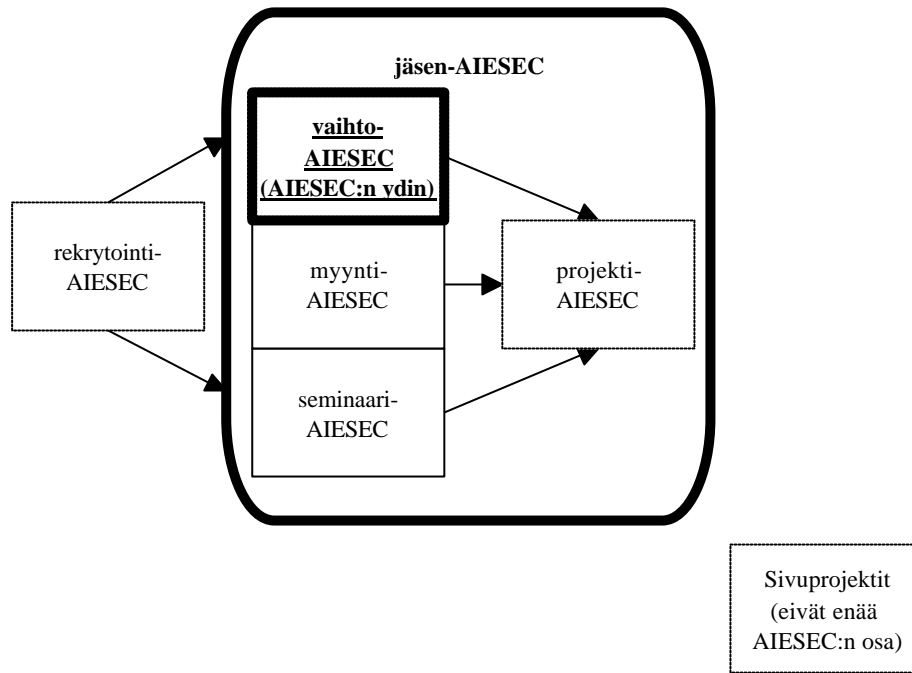
Merkittävä muutos, joka ei näy kuvassa, on vaihto-ohjelman monipuolistuminen vuosina 1990-luvulla. Kun aikaisemmin kauppatieteen opiskelijat olivat ainoa vaihdon kohderyhmä, niin vuoden 2003 tilanteessa vaihdolla on jo neljä eri muotoa: kauppatieteen opiskelijoille, tietotekniikan ja tietojenkäsittelyopin opiskelijoille, opetusalan vaihto ja kehitysyhteistyövaihto. Opetusalan vaihdosta voi sanoa, että vuoden 2003 tilanteessa tämä on täysin avoimessa kehitysvaiheessa, koska esimerkiksi myyntipäällikkönä kävin tästä aiheesta muutaman asiakkaan kanssa vasta täysin alustavia keskusteluita, eikä kokemuksia ole voinut vielä kertyä.



KUVA 24: AIESEC:n organisaation kuvaus vuosien 1997-2003 tilanteessa.

Vuosina 1996-2003 AIESEC on ollut siis koko ajan suuressa muutoksessa. Mutta muutokset eivät ole loppumassa. Eri vaiheiden jälkeen AIESEC:n sisällä on ollut keskustelua vaihto-AIESEC:n ja jäsen-AIESEC:n välisestä suhteesta. Vuoden 2003 tilanteessa on aloitettu hyvin vakava keskustelu, pitäisikö AIESEC:n jäsenyys ja vaihto yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Taustalla tässä on ajatus, että yhdistämällä vaihdon ja jäsenyyden saavutettaisiin monia etuja. Ensimmäiseksi eduksi todetaan, että tällöin vaihto ei olisi enää pelkkä palvelu AIESEC:n ulkopuolelle, vaan AIESEC tarjoaisi laajemman kokonaisuuden. Toiseksi eduksi on ajateltu parempaa sitoutumista, jolloin myyntiin saataisiin henkilöitä, joilla on joko kokemusta vaihdosta tai halua lähteä itse vaihtoon. Kolmanneksi eduksi voidaan esittää toiminnan yksinkertaistaminen, kun on vain yksi kohderyhmä toiminnalle. Kuvallisesti tätä ajatusta olen kuvannut seuraavalla kuvallisella kaaviolla.

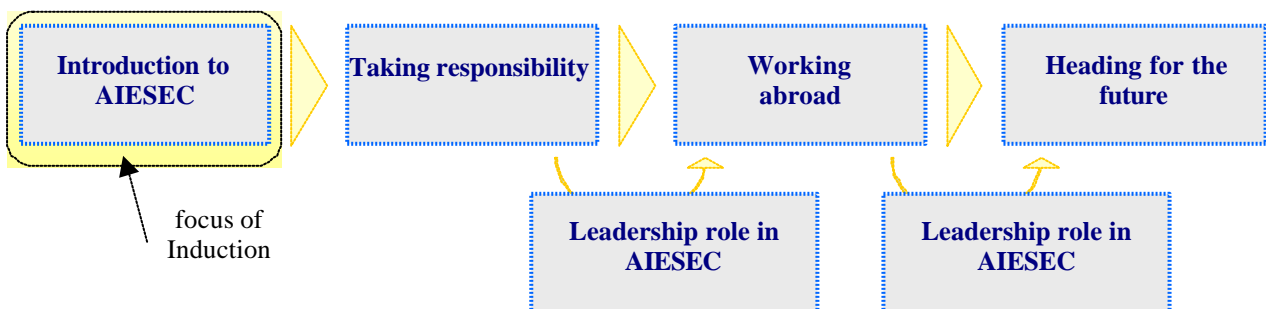




KUVA 25: AIESEC:n organisaation ideaalimallin kuvaus.

Mielenkiintoinen on kuvauksen kohta, jossa aikaisempi ydintoiminta, eli AIESEC:n pysyvät projektit olisivat vähitellen pois AIESEC:n organisaatiosta. Vuoden 2003 tilanteessa on mahdoton sanoa, poistuvatko AIESEC:n pysyvät projektit ajan kuluessa kokonaan pois AIESEC:n organisaatiosta. Tietyissä mielessä edellä olevaa mallia voisi kutsua ideaalimalliksi, jolloin vaihto-AIESEC olisi kaiken toiminnan ydin, ja projekti-AIESEC olisi lähinnä myyntiä, vaihtoa tai seminaareja palvelevaa toimintaa. Ideaalimallista on hyvin monta mielipidettä vuoden 2003 tilanteessa, joten on mahdoton sanoa, miten ideaalimalli tulee käytännössä toteutumaan.

Uutena osana kaavioon olen merkinnyt rekryointi-AIESEC:n, jota ei ollut aikaisemmissa kuvallisissa kaavioissa. Tämä onkin uusi osa ajattelutapaa, koska ennen rekryointi on perustunut kunkin AIESEC:n osan omaan toimintaan. Uusi ajatus on tiedostettu rekryointiprosessi ja jäsenen oman toiminnan kehitys AIESEC:n jäsenyyden aikana. Suomessa tästä on esitetty seuraava kuvallinen kaavio.



KUVA 26 : Suomessa esitetty ajatus AIESEC:n ideaalisesta jäsenten rekryoinnista ja AIESEC:n jäsenyyden kaaresta

Kun kaavio on laadittu AIESEC:n kansainvälinen luonne huomioiden englanniksi, on tätä hieman avattava lukijalle. AIESEC:n sisällä on ajateltu, että tutustuminen AIESEC:n toimintaan on aloitus kaikelle toiminnalle, ja tätä varten on yhtenäinen rekryointiprosessi (Induction) kaikille jäsenille. Joissain AIESEC:n jäsenmaissa tämä on jo käytäntö, kun joissain väkirikkaissa maissa AIESEC asettaa henkilöjäsenille hakukriteerit, kun Suomessa hakukriteerit koskevat ainoastaan vaihtoon hakevia opiskelijoita. Tämän jälkeen

ajatuksena on, että AIESEC:n sisällä on tarjolla erilaisia tehtäviä (Taking responsibility) sekä mahdollisuus työskennellä määräaika ulkomailla (Working abroad) AIESEC:n ja ulkomaisen asiakkaan järjestämässä työpaikassa. Aikanaan jäsenyyden päättyessä, yleensä henkilön valmistumiseen omasta yliopistostaan, ja on aika siirtyä AIESEC:n ulkopuolelle (Heading for future). Yksi ajatus on, että erilaisissa tehtävissä AIESEC:n kautta henkilö voi olla erilaisissa tehtävissä ja johtaa erilaisia tehtäviä (Leadership role in AIESEC); johtamisella on ajateltu olevan laaja merkitys.

Ajatus uudesta organisaatiomallista ja uudesta toimintamallista on varsin mielenkiintoinen, ja aiheesta käydään jatkuvaa keskustelua kaikissa AIESEC:n organisaation eri osissa. Vuoden 2003 tilanteessa on aivan liian aikaista sanoa, miten tuossa keskustelussa käy ja mitkä ovat lopulliset lopputulokset. Aiemman historian perusteella voisi sanoa, että vuonna 2010 olemme viisaampia, miten ajatukset uudesta organisaatiomallista ja uudesta toimintamallista ovat muuttuneet arkiseksi toiminnaksi.

Tässä vaiheessa AIESEC:n tunteva henkilö voi huomauttaa, että olen aloittanut tämän kuvauksen aivan väärin. Ensin olisi pitänyt kuvata AIESEC:n visio, missio, arvot ja toiminnan tavoitteet. Näinkin olisi varmasti voinut tehdä, mutta kuvaan ne vasta tässä vaiheessa. AIESEC:n visio, missio, arvot ja toiminnan tavoitteet on kuvattu kirjallisina, jolloin niiden referointi tutkimukseen on mahdollista. Vuoden 2003 tilanteessa nämä ovat seuraavia.

#### Nature:

AIESEC is an international, non-political, non-profit, student-run, independent, educational foundation. It is comprised of students and recent graduates of institutions of higher education who are interested in economics and management. AIESEC does not discriminate on the basis of race, colours, sex, sexual orientation, creed, Religion, national or ethnic origin.

#### Values:

##### Activating Leadership

We lead by example and inspire leadership through action and results. We take full responsibility for our role in developing the potential of people.

##### Demonstrating Integrity

We are consistent and transparent in our decisions and actions. We fulfil our commitments and conduct ourselves in a way that is true to our identity.

##### Living Diversity

We seek to learn from the different ways of life and opinions represented in our multicultural environment. We respect and actively encourage the contribution of every individual.

##### Enjoying participation

We create a dynamic environment by active and enthusiastic participation of individuals. We enjoy being involved in AIESEC.

##### Striving for Excellence

We aim to deliver the highest quality performance in everything we do. Through creativity and innovation we seek to continuously improve.

##### Acting Sustainably

We act in a way that is sustainable for our organisation and society. Our decisions take into account the needs of future generations.

#### Vision:

Peace and Fulfillment of Humankind's Potential.

#### Role:

By developing individuals, we contribute to the development of our communities with an overriding commitment to international co-operation and understanding.

#### Core Work:

AIIESEC facilitates international traineeship exchanges and supporting activities that provide practical learning experiences for our trainees and that facilitate the learning of our members and other stakeholders.

#### AIIESEC 2005

"We are the leading global network of young people developing socially responsible, entrepreneurial, culturally sensitive, active learners who are proactive agents of change. We connect young people globally to help our world become a better place through realising 10,000 international traineeship exchanges as the core of any learning experience. We ensure the quality of all our activities through the creation of integrated learning processes around our traineeships. Our alumni are demonstrating positive leadership in society to drive change and our stakeholders recognise the great value that AIIESEC brings to their organisations in facilitating their activities. Our members are acting upon the purpose and values of the organisation and they are committed, and skilled, to enable the organisation to fulfil its role globally."

Kun pienen historiakatsauksen jälkeen tarkastelee AIIESEC:n visiota, missiota, arvoja ja toiminnan tavoitteita, niin voi kysyä melko kriittisen kysymyksen: mitä tekemistä AIIESEC:n historialla ja tuollaisilla kirjatuilla lausahduksilla on toistensa kanssa? Eikö todellinen toiminta ole jotakin muuta kuin lauseiden kirjoittamista paperille? Tuossa kritiikissä on varmasti paljon perää, mutta ilman perusteellista pohdintaa myös kritiikki on tyhjen lauseiden toistamista. Tässä kohtaa on syytä perehtyä muutaman organisaation kuvaukseen, ja miettii AIIESEC:n suhteutumista näihin esimerkkeihin.

Sinällään organisaation toiminnan uudistaminen täysin uuteen suuntaan on yleensä ajatuksena helppo, mutta käytännön todellisuus on toista. Kun lukee kansantajuisia artikkeleita (Junkkari 2003a, 2003b) jättimäisen yrityksen uudistumisesta, niin esille voi nostaa monia käytännön haasteita. Yhtenä ilmentymänä on, että organisaation ylin johto on sisäisen keskustelun tuloksena julistanut organisaatiolle uudet arvot ja uusia tavoitteita. Tällöin voidaan kriittisesti kysyä myös AIIESEC:n kohdalla, onko uusien arvojen ja tavoitteiden julistaminen vasta ensimmäinen vaihe, ja todellinen muutos tulee vähitellen, hitaasti ja katkonaisesti. Esimerkin perusteella (Junkkari 2003a, 2003b) voisi todeta, ettei suurisuuntaisen muutoksen läpivienti onnistu organisaatiossa pelkkien arvojen ja tavoitteiden julistamisella. Kun vielä käytännön liiketoimintaihmiset (Vuokola 2002) itse epäilevät arvojen julistamista ja arvokeskustelua, niin voi todeta, ettei pelkkä arvojen ja tavoitteiden julistaminen kerro mitään AIIESEC:n todellisesta luonteesta tai toiminnasta. AIIESEC:n sisällä tämä ristiriita on todettu oma-aloitteisesti, ja edellä olevien arvojen ja tavoitteiden saavuttamisessa on todettu monenlaisia haasteita, mistä on seuraava yhteenveto hyvä esimerkki.

Some of the factors disabling growth towards AIIESEC 2005 include:

- Turnover; the organisation expects change based on our nature of operation but the yearly turnover creates reinvention of the understanding of what the organisation should go and where it wants to go. Knowledge management is poor.
- Diversity gap between countries or regions as a reason for misalignment and fragmentation
- Lack of operational/Managerial approach and experience.
- Standardisation vs. flexibility
- Continuity, length of office
- Capacity of our LCs to realise AIIESEC exchanges
- Implications of interdependencies e.g. in decision making; how much are countries willing to compromise in their operations towards Standardisation
- Integrating our global network to our operations
- Sustaining our results through continuity and anchored

- Lack of mobilising resources to full the needs
- Lack of clarity and measurement of our impact/performance successes
- Networking based on needs/realities within the global for applicable solutions. Needs could be based on needs to work geographically, tools, operation, size et.

Tämän tutkimuksen kannalta esimerkki tuotekehitysprojektiorganisaatiosta on varsin mielenkiintoinen (Hardagon ja Sutton 1997). Mikä on tuotekehitysprojektiorganisaation tavoite: kehittää uusia tuotteita. Tällöin voisi todeta, että tuotekehitysprojektiorganisaatio on hyvin dynaaminen, eikä sillä välttämättä olisi edellytyksiä lähteä toteuttamaan itse kehittämäänsä tuotteita. Esimerkkitapauksessa oleva organisaatio onkin rajannut itsensä pelkäsi tuotekehittäjäksi, jolloin stabiilimmat organisaatiot esittävät tuote-ehdotuksia ja ottavat tuoteratkaisut omaan tuotantoonsa.

Mitä ihmettä edellisellä esimerkillä on tekemistä AIESEC:n tapauksen kannalta? Kun esimerkin perusteella tarkastelee AIESEC:n organisaation kehittymistä vuoden 1996 tilanteeseen mennessä, niin voi todeta paljon samoja piirteitä kuin esimerkissä (Hardagon ja Sutton 1997). Kun Hardagon ja Sutton (1997) kuvaavat, millaisia informaatiojärjestelmiä ja toimintatapoja tällaisessa organisaatiossa on, voidaan todeta seuraavanlaisia huomioita:

- paljon erilaisia projekteja
- informaatiota monessa eri muodossa
- keskitettyä informaation hallinnan muotoa ei varsinaisesti ole
- jokainen henkilö tutkii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia yhdistellä erilaisia ajatuksia uudella tavalla
- uusien ja vanhojen ajatusten yhdistäminen uudella tavalla on arvokasta.

Tämä on hyvin huomattavissa AIESEC:n arkistoissa ennen vuotta 1996, jolloin kaikenlainen katkonaisuus on hyvin tavanomaista toiminnalle. Toisaalta tämä ei haitannut, koska erilaisia projekteja tuli ja meni. Ottaen huomioon tietojärjestelmien kehittyminen ennen vuotta 1996, niin reaaliaikaisten tietojärjestelmien käyttäminen olisi ollut aivan liian kallista pienellä budjetilla toimivalle opiskelijajärjestöllä. Tästä voidaan havaita, että yksilön ja paikallisen toimikunnan toiminnan vastuu on ollut varsin suuri vanhoilla tietojärjestelmillä.

Kun ajatellaan hajautettujen ja manuaalisten tietojärjestelmien aikakausia ennen vuotta 1996, on tämä ollut pakon sanelema vaihtoehto: jokaisen (kansainvälisen) seminaarin jälkeen osanottajat lähtivät yksilöinä omille teilleen ja on ollut pakko luottaa jokaisen osanottajan yksilönä käsittäneen aiheen oikein ja kantavan oman vastuunsa. Vuoden 2003 tilanteessa informaation levittäminen on helpompaa, jolloin samaa viestiä voidaan toistaa seminaarien välillä paljon halvemmilla kustannuksilla kuin aikaisemmin.

Tämä pohdinta voi tuntua täysin käsittämättömältä, mutta ennen reaaliaikaisia ja verkotettuja tietojärjestelmiä on yhdenkin kansainvälisen julkaisun laatiminen, painaminen ja jakelu ollut valtava urakka. Jos AIESEC:n nykyisiä aktiiveja pyytäisi tekemään vastaavia julkaisuprojekteja, rohkeneisin epäillä nykyisten aktiivien mielenkiintoa toiminnan jatkamiselle. Nykyisellään esimerkiksi Suomen tasolla ainut kunnollisia painettuja julkaisuja tuottava organisaation osa on kansallinen toimikunta, joka tekee neljä kertaa vuodessa tiedotuslehden. Kaikki muu informaation välitys on lähes kokonaan sähköistä, ja sähköposti on kirjallisessa viestinnässä ehdottomasti käytetyin väline.

Tämän pohdinnan perusteella voi todeta AIESEC:n koostuneen ennen vuoden 1996 tilannetta monista hajautetuista tuotekehitysprojektiorganisaation tapaisista yksiköistä, jotka jokainen ratkaisivat toimintansa organisoinnin parhaalla mahdollisimmalla tavalla, monesti erilaisina projekteina. Yhtenä esimerkkinä tästä hajautuneesta vastuusta on AIESEC:n logo, jonka maailmanlaajuinen yhtenäinen käyttö on vakiintunut kunnolla vasta 1990-luvun loppuun mennessä. Ennen logon maailmanlaajuisuista yhtenäistä käytäntöä oli AIESEC:n logo erilainen monella maalla ja jopa monella toimikunnalla oli täysin oma versio AIESEC:n logosta.

Kun ajatellaan vuodesta 1996 alkanutta kehitystä, niin AIESEC on vähitellen kehittynyt vaihtoon keskittyväksi organisaatioksi. Miten tämä näkyy tietojärjestelmissä? Vuoden 2003 tilanteessa AIESEC:n tietojärjestelmät voi jakaa kolmeen osaan:

- informaation jakamiseen on AIESEC:n oma järjestelmä, aiesec.net
- työpaikkojen ja harjoittelijoiden yhteensovittamiseen on oma järjestelmä, Insight II - järjestelmä
- tämän jälkeen jäsenmailla ja toimikunnilla on vielä omia tietojärjestelmiä.

Käytännössä järjestelmien kautta jaettavan informaation voi jakaa muutama osaa: vaihto-ohjelman hoitamiseen liittyvän informaation jakaminen, työpaikkojen ja harjoittelijoiden yhteensovittaminen, AIESEC:n sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä. Kuitenkin voi todeta, että kaikki järjestelmät liittyvät toisiinsa, esimerkiksi aiesec.net on hyvin laajasti käytössä myös työpaikkojen ja harjoittelijoiden yhteensovittamisessa. Ennen vuoden 2003 tilannetta tietojärjestelmiä on tullut ja mennyt, ja niiden kaikkien kuvaaminen olisi oman tutkimuksensa aihe.

Kun vuoteen 2003 mennessä on pyritty yhdenmukaistamaan käytäntöjä, niin käytännössä tämä on vaatinut tiettyjen tietojärjestelmien keskittämistä. Toisaalta AIESEC:n historia huomioiden korostetaan hajauttamista, paikallista vastuuta, byrokratian ja hierarkian välttämistä. Tässä on hyvin selkeä ristiriita, koska jokainen keskitetty tietojärjestelmä vaati yhtenäisiä ja kattavia sopimuksia monesta aiheesta, jotta tietojärjestelmästä saataisiin täysi hyöty irti.

Tietojärjestelmänä aiesec.net on erinomainen esimerkki, kuinka muutamalla yksinkertaisella toiminnan periaatteella voidaan luoda monimuotoisuuksia kokonaisuuksia, jopa selvää kaaosta. Käytännössä tämä näkyy, kuinka sinänsä yksinkertaisia aiesec.net -tietojärjestelmän toimintoja käytetään kymmenillä eri tavoilla. Käytännössä omalta osaltaan aiesec.net -tietojärjestelmässä toteutetaan tieteknisesti hajauttamista, paikallista vastuuta, byrokratian ja hierarkian välttämistä, kun järjestelmää käyttäville ihmisille on annettu hyvin suuret valtuudet. Parhaimpana esimerkkinä tästä on, että aiesec.net -tietojärjestelmässä on tuhansia virtuaaliyhteisöjä (communities), ja varsinaisesti kukaan ei ole koordinoanut kaikkien virtuaaliyhteisöjen muodostamista. Vuoden 2003 tilanteessa on aloitettu aiesec.net -tietojärjestelmän karsiminen turhasta aineistosta ja joidenkin toimintojen uudistamisella. Tämän tutkimuksen tehtävänä ei ole kuitenkaan arvioida tämän uudistamisprojektin onnistumista.

Aiemmin totesin, että AIESEC on keskittynyt vuoden 1996 jälkeen projekteista vaihtotoimintaan. Tietojärjestelmien kannalta tämä on tarkoittanut, että erilaisten vaiheiden jälkeen käyttöön on tullut Insight II -järjestelmä. Vuoden 2003 tilanteessa Insight II -järjestelmä on ollut kunnolla käytössä pari vuotta, ja sen voidaan sanoa olevan käytössä kaikissa AIESEC:n jäsenmaissa - ainakin jollain tasolla.

Edelleenkin myös Insight II -järjestelmässä toteutetaan tietoteknisesti hajauttamista, paikallista vastuuta, byrokratian ja hierarkian välttämistä. Erona on aiesec.net-palveluun, että järjestelmää käyttävän ihmisen valtuudet ovat paljon rajatummat. Käytännössä tiettyjä toimintoja voi toistaa, mutta kaikkia toimintoja on vakioitu hyvin paljon etukäteen. Käytännössä Insight II -järjestelmän tärkein merkitys on vaihtotoiminnan standardoinnissa, kun kaikissa AIESEC:n jäsenmaissa käytetään samaa tietojärjestelmää ja pyritty käyttämään samoja käsitteitä.

Onko AIESEC siirtynyt tässä vaiheessa vakiotuotantoon projektituotannosta, kun käytännössä on nyt yhtenäistä tietojärjestelmää? Tästä voi olla monta mielipidettä, ja on syytä ottaa esimerkki vakiotuotantoon keskittyvästä organisaatiosta. Äärimmillen vietynä toiminnan vakiointi on turvallisuuskriittisessä toiminnassa, josta esimerkkinä voi pitää lentoliikennettä (eXBa 2001), jolloin kaikki kriittiset toiminnat on vakioitu äärimmäisen tarkasti, ja henkilöiden vaihtuvuudelle on tehty omat toimintaperiaatteensa. AIESEC ei ole omassa toiminnassaan näin laajaan ja syvään vakiointiin, jolloin yksi keskitetty tietojärjestelmä ei vielä luo täysin vakioituja toimintoja. Tällöin voidaan todeta, että AIESEC on siirtynyt pois puhtaasta projektitoiminnasta, mutta ei ole myöskään vakioinut toimintaansa monen toimintakauden yli kestäville toimintaperiaatteilla. Kriittinen AIESEC-aktiivi voisi todeta minun käsittäneen aivan väärin, mitä projektitoiminnan vähentäminen on tarkoittanut. Tällöinhän kaikki näyttäisi olevan hyvässä mallissa ja organisaatio on muuttunut projektorganisaatiosta osittain vakioitua kansainvälistä vaihto-ohjelmaa hoitavaksi organisaatioksi.

Mutta onko tässä koko totuus, vai onko vielä jotain muuta. AIESEC:n suuri muutos 1997-2003 ei ole voinut poistaa yhtä AIESEC:n toimintakokonaisuuden erityispiirrettä, eli ihmisten jatkuvaa vaihtuvuutta kaikissa organisaation osissa. Tällöin voidaan esittää seuraava taulukko AIESEC:n kehittymisestä.

TAULUKKO 17 : Toiminnan vertailu ennen vuotta 1996 ja vuosina 1997-2003.

	<b>tuote / palvelu</b>	<b>Toiminnan vertaus</b>	<b>Ihmiset organisaatiossa</b>
<b>Ennen 1996</b>	Vaihtotoiminta: - lyhyet kesäharjoittelut - tilaus tiettyyn päivämäärään mennessä - "helppo" tuote  Tämän lisäksi monenlaisia projekteja	Vaihtotoiminta vuosittainen myynti- ja toteutusprojekti  Projektit kuin tuotekehitysprojektiorganisaatio, erilaisia projekteja tuli ja meni	jatkuva vaihtuvuus
<b>1997-2003</b>	Vaihtotoiminta: - pitkät harjoittelut - oppimisympäristö - tilaus mahdollista ympäri vuoden - "vaikea" tuote  Projektit sivutoiminnaksi	Vaihtotoiminta vuosittainen myynti- ja toteutusprojekti  Pysyville projekteilla omat organisoitumismallinsa	jatkuva vaihtuvuus

Mitä näistä muutoksista oikein on ollut seurauksena? AIESEC ei ole varsinaisesti muuttunut projektiorganisaatiosta vakiotuotanto-organisaatioksi, vaan on jäänyt näiden kahden mallin väliin, jota kutsun yksittäistuotantoprojektiorganisaatioksi. Tässä kohtaa voidaan esittää kritiikkinä, että juurihan äsken osoitin, että AIESEC ei ole enää projektiorganisaatio. Tässä kohtaa on syytä jälleen katsoa, mitä muut kirjoittavat yksittäistuotantoprojektiorganisaatiosta, ja tässä lainaan kahta lähdetä (Turner ja Keegan 2001, Argyres 1999).

Turner ja Keegan (2001) vertailevat klassista johtamisen teoriaa, joka perustuu pysyviin toimintoihin, henkilöihin, prosesseihin, sisääntuloihin (input) ja uloslähtöihin (output). Projektiorganisaatiossa oikeastaan kaikki on muuttuvaa, eli toimintoihin, henkilöihin, prosesseihin, sisääntuloihin (input) ja uloslähtöihin (output) voidaan aina vaikuttaa ja niistä voidaan aina keskustella. Tämän pohjalta Turner ja Keegan (2001) esittävät projektiorganisaatioiden erilaisia arkkityyppjä taulukon muodossa.

TAULUKKO 18 : Projektiorganisaation tyyppien vertailu.

	<b>muutama iso projekti</b>	<b>monta pientä projektia</b>
<b>muutama iso asiakas</b>	eristetyt projektit tytäryhtiö	ohjelman hallinta asiakasprojektit
<b>monta pientä asiakasta</b>	aloittava yritys yrittäjä	monen projektin hallinta välittäjä

Tällä tavalla ajatellen projektiosaaminen on hyvin monialainen osaamisen alue, kuten Artto ym. (1998) osoittavat jakamalla kiinnittämällä huomiota projektiyrityksen liiketoimintastrategiaan, ydinosaamiseen, välineisiin, toimintatapoihin, tuotteisiin ja asiakkaisiin. Tältä pohjalta huomioituna AIESEC:n nimeäminen kategorisesti pelkäsi projektitoimintaorganisaatioksi ei ole kovin rakentavaa. Kun ottaa huomioon, että AIESEC:n asiakkaina on monenkokoisia yrityksiä ympäri maailman, eikä AIESEC ole aloittava organisaatio, ovat AIESEC:n projektit moninaisia kaikesta yhdentämisestä huolimatta. Turner ja Keegan (2001) kiinnittävät huomiota, että tällaisessa organisaatiossa on yhteisiä resursseja, joita projektit käyttävät. Tämän tutkimuksen kannalta voidaan todeta, että AIESEC:n tietojärjestelmät edustavat erilaisten informaatioresurssien jakamista kaikkiin AIESEC:n jäsenmaihin, mutta edelleen projektien hallinta jää kunkin jäsenmaan omaan hallintaan.

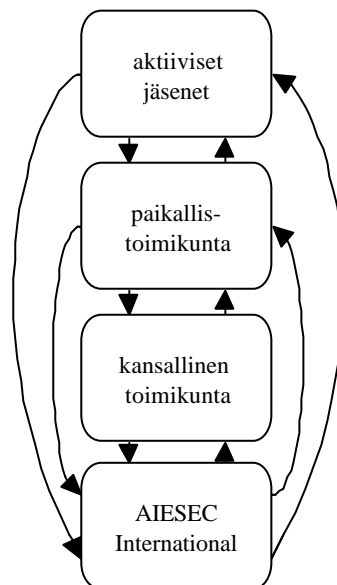
Toisaalta Argyres (1999) esittää omassa esityksessään varsin mielenkiintoisia huomioita, kun hän esittelee informaatioteknologian mahdollisuuksia hajautetun virtuaalisen organisaation johtamiseen. Oleellisin huomio tälle tutkimukselle on, että tällöin tietojärjestelmän on toteutettava seuraavat toiminnot:

1. tietojärjestelmän on tehtävä kommunikaatiosta entistä halvempaa muihin ratkaisuihin verrattuna
2. tietojärjestelmän on luotava kommunikaatiostandardit, jolloin hajautettujen yksiköiden yhteistyö voi perustua vakiintuneisiin sosiaalisiin käytäntöihin
3. tietojärjestelmän on tuettava hajautettua päätöksentekoa.

Argyres (1999) esittää hyvin perusteellisesti tapaustutkimuksen, jossa toisilleen aiemmin tuntemattomat toimijat ryhtyivät yhteistyöhön heille merkittävässä yhteistyöprojektissa. Vastaavalla tavalla AIESEC:n tapauksessa jokainen asiakkaan kanssa sovitun työpaikan ja etsittävän harjoittelijan yhdistäminen on projekti, jossa toisilleen aiemmin tuntemattomat AIESEC-aktiivit ryhtyvät yhteistyöhön. Kokemusten perusteella voi todeta, että Insight II -järjestelmällä pyritään luomaan toimintoja, jotka ovat aiempien tulosten mukaisia (Argyres 1999).

Kun nyt yhdistää aiemmat tulokset, (Turner ja Keegan 2001, Argyres 1999), niin voi todeta AIESEC:n olevan edelleen monen projektin organisaatio, kun yksittäisessä vaihtoprojektissa toisilleen aiemmin tuntemattomat AIESEC:n aktiivit joutuvat yhteistyöhön. Tämän vuoksi olen päätenyt kuvaamaan AIESEC:n luonnetta yksittäistuotantoprojektioorganisaationa.

Tässä vaiheessa kriittinen AIESEC-aktiivi todeta, että onhan AIESEC:n organisaatiossa pysyviä osia, eikä AIESEC ole mikään yksittäistuotantoprojektioorganisaatio. Tämä on aivan totta, sillä AIESEC:n toiminnassa on kolme organisaation osaa pysynyt läpi vuosikymmenten: paikallistoimikunta (LC, Local Committee), kansallinen toimikunta (MC, Member Committee) ja AI (AIESEC International). Tarkasti ottaen kansallinen toimikunta oli aiemmin "NC, National Committee", mutta tämä termi vaihdettiin poliittisen korrektiuden vuoksi. Tältä pohjalta on helppoa tehdä seuraava kuvallinen kaavio AIESEC:n organisaatiosta.

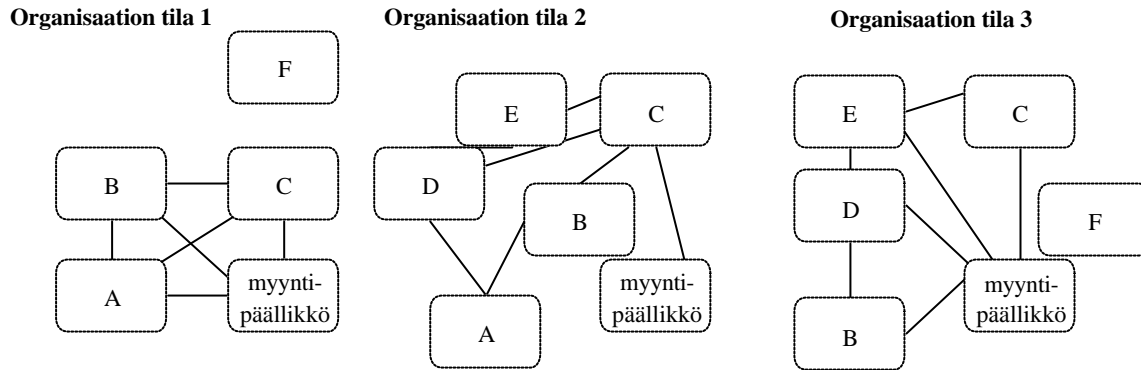


KUVA 27 : AIESEC:n organisaation kuvaus organisaation osina.

Eli aktiiviset jäsenet ovat kaiken alku ja loppu, ja muut organisaation osat ovat vain aktiivisten jäsenten apuna. Aktiiviset jäsenet muodostavat paikallisia toimikuntia, joille taas antaa palveluja kansallinen toimikunta. Ja kaikkia näitä edellisiä palvelee kansainvälinen keskusjärjestö. Tällä tavalla ajatellen myös suomalaiset ovat olleet edustettuina kaikissa organisaation osissa, joten kaiken pitäisi olla kunnossa.

Kun aikaisemmin totesin, niin AIESEC:n yksi perustavaa laatua piirre ei ole muuttunut, eli koko AIESEC:n historian ajan on organisaation ihmisissä ollut jatkuva vaihtuvuus. Kun sama vaihtuvuus on käynnissä koko

ajan organisaation jokaisessa osassa, niin edellä oleva on kuitenkin vain ideaalinen malli. Kun itse olen myyntipäällikön toimen vuoksi toiminut kolmella eri toimintakaudella, 2001-2003, 2002-2003 ja 2003-2004, niin organisaation ihmisten jatkuva vaihtuvuus tuonut esille varsin mielenkiintoisia piirteitä AIESEC:n organisaatiossa. AIESEC:n organisaatiossa on äärimmäinen harvinaisuus, että yksittäisessä toimessa ollaan yli yhden toimintakauden ja tämä on ollut vastoin monia AIESEC:n rotaation periaatteita, eräänlainen anomalia.

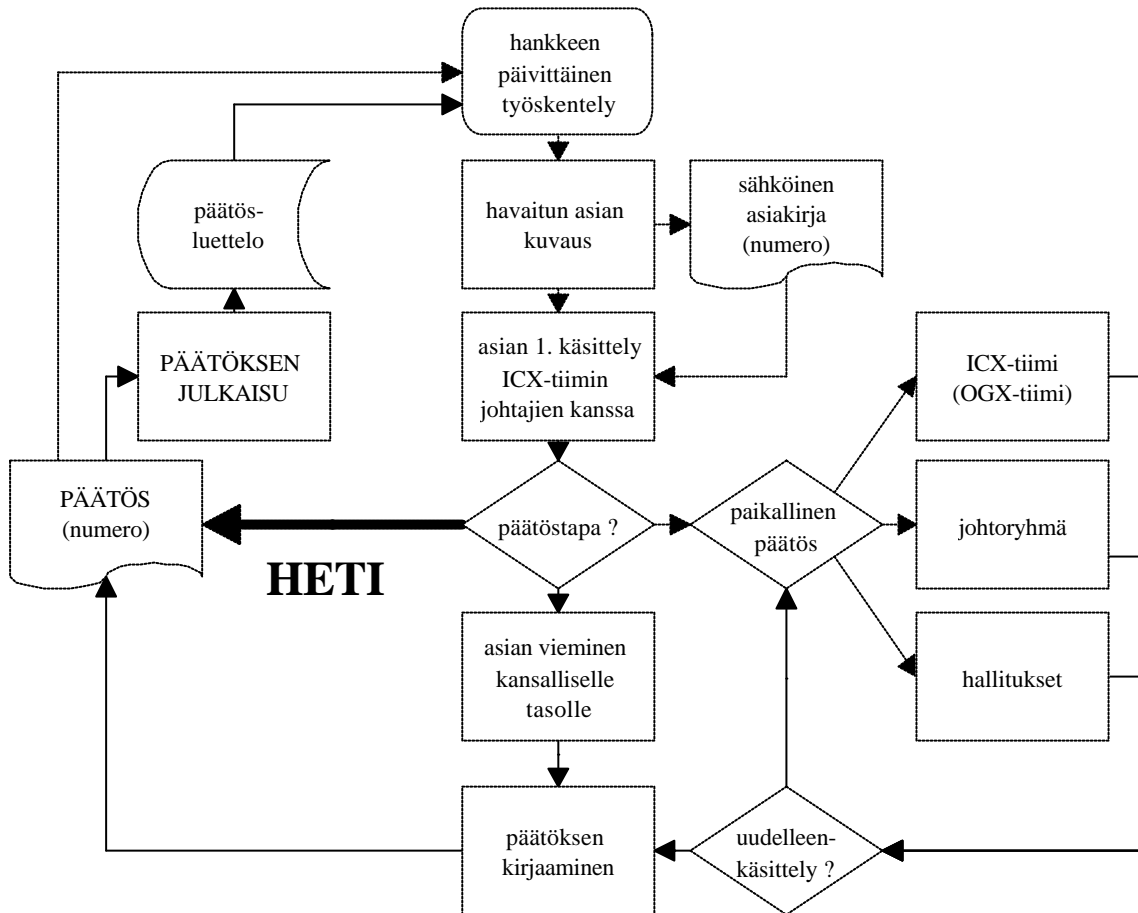


KUVA 28 : AIESEC:n organisaation kuvaus organisaation tiloina.

Kun tarkastelee AIESEC:n organisaation sisäistä tilaa useammalta kaudelta, niin voi huomata organisaatorakenteen ja toimintojen muuttuvan kaiken aikaa. Kun ihmisten vaihtuminen vaikuttaa myös toimintatapoihin, vaikuttaa se myös väistämättä myös organisoitumiseen. Edellä olen laatinut kuvan, josta voi huomata myyntipäällikön pysyneen samassa tehtävässä, mutta organisaation muuttuneen ympärillä monella tavoilla. Oleellista on, että ihmisten vaihtuvuuden vuoksi joitain organisaation osia tai toimintoja häviää, syntyy tai pysyy ennallaan.

Millä pystyn perustelemaan väitteeni AIESEC:n organisaation rakenteen ja toimintamuotojen jatkuvasta muutoksesta? Kun ennen myyntipäällikön toimeen ryhtymistäni aloin valmistella hankesuunnitelmaa työsuhteeni ajaksi, niin kuvasin hankesuunnitelman osaksi hankkeen päätöksentekojärjestelmän, josta on seuraava kuvallinen kaavio.





Kuva 29: Myyntipäällikön toimeen liittyneen päätöksentekojärjestelmän kuvitteellinen malli.

Kuten kuvasta näkee, jo hankesuunnitelman valmistelussa oli yksi organisaation osa merkitty katkoviivoilla, eli kyseisen organisaation osa piti olla myyntipäällikköön hyvin vähän vaikuttava osa. Hankkeen aikana teimme eri henkilöiden kanssa monenlaisia päätöksiä, joista osa on merkitty oli merkitty hankesuunnitelmassa myöhemmin tehtäväksi. Hankkeen aikana olen kerännyt erilaisia päätöksiä kirjalliseen muotoon, ja niistä on olemassa tiedot päätökseen osallistuneista henkilöistä, ajankohdasta, aiheen kuvauksesta, perusteluista ja varsinaisesta päätöksestä. Mielenkiintoista tässä kuitenkin on, että aiemmin tehtyä päätöstä AIESEC:n organisaatiossa voi olla lähes kuka tahansa kunnioittamatta, kun toimintakauden vaihdos on ollut. Tämä on hyvin nähtävissä kahden toimintakauden vaihdoksen aikana, kun sama aihe tarkoittaa jonkin toimen nykyiselle ja tulevalle haltijalle täysin eri asiaa. Tästä ilmiöstä olen laatinut seuraavan taulukon.

TAULUKKO 19 : AIESEC:n organisaation suhtautuminen erilaisiin aiheisiin organisaation erilaisissa tiloissa.

	myönteinen suhtautuminen	epäilevä suhtautuminen	välinpitämätön suhtautuminen
Organisaation tila 1	aiheet 1, 2, 3, 4, 5	aiheet 6, 7, 8, 9, 10	aiheet 11, 12, 13, 14, 15
Organisaation tila 2	aiheet 2, 3, 4, 5, 15	aiheet 7, 8, 10, 14	aiheet 11, 12, 13, 6, 1
Organisaation tila 3	aiheet 2, 3, 13, 15, 9	aiheet 7, 4, 10, 14, 1, 6	aiheet 11, 12, 13, 5, 8

Tällöin voi todeta, että AIESEC:n organisaation sisällä on koko ajan menossa vaihtelevia keskustelun aiheita, joista on kullakin ajan hetkellä erilainen mielipide riippuen organisaation tilasta. Kun myyntipäällikön toimessa olen voinut seurata koko organisaation muuttumista samassa toimessa pysyessäni, niin tästä löytyy esimerkkejä niin pienistä kuin suurista aiheista. Organisaation uudelleenorganisointiin on

kiinnittänyt huomiota Armour (2003), ja hän on todennut johtamisen perustuvan aina muutamaan seurattavaan dimensioon, vaikka todellisessa maailmassa olisi paljon erilaisia dimensioita seurattavaksi. Tästä seuraa, että kulloinenkin organisaatio seuraa tehokkaasti vain joitain dimensioita, ja johdon vaihtuminen tarkoittaa monesti seurattavien dimensioiden muuttumista sekä organisaation muuttumista. Kun henkilöiden vaihtuminen on sisäänrakennettu AIESEC:n organisaatorakenteeseen, niin tästä seuraa jokaisen toimintakauden aikana johtamisen dimensioiden vaihtuminen ja mahdollisia organisaatiomuutoksia. Armour (2003) toteaa omassa esityksessään seuraavia dimensioita, joita voidaan seurata:

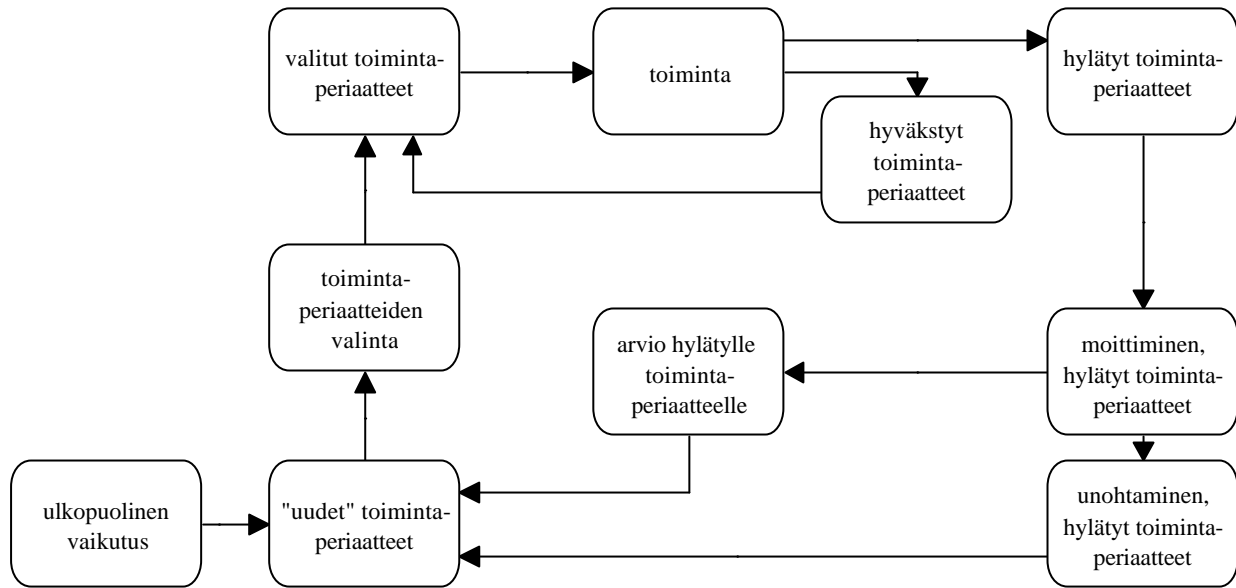
- asiakkaat (customers)
- tuotteet (products)
- tuotteiden ominaisuudet (features)
- tuotantoteknologia (product technology)
- sijainti (geography)
- tukitoiminta (support)
- resurssit (resources)
- taidot (skills)
- tuotekehitysteknologia (development technology)
- tuotekehitysvälineet (development tools)
- tuotekehitysprosessit (development processes)
- tuotekehityksen riippuvuudet (development dependencies).

Vastaavalla tavalla Cusumano (2003) esittelee tuotteen, palvelun ja näiden yhdistelmän oikeaa löytämistä ohjelmistoyrityksessä, jolloin voidaan todeta, ettei AIESEC ole yksin oikeiden johtamisen dimensioiden löytämisessä. Armour (2003) tai Cusumano (2003) eivät laadi mitään kattavaa luokitusta, vaan lähinnä osoittavat erilaisia mahdollisuuksia organisaatiossa seurattaville dimensioille. Heidän esimerkkinsä perusteella voi todeta, että seurattavien dimensioiden määrässä ja laadussa on monia mahdollisuuksia.

Tässä vaiheessa voisi kriittisesti kysyä, onko AIESEC ollenkaan organisaatio, kun sen henkilöstö vaihtuu jatkuvasti ja toimintaperiaatteetkin muuttuvat jatkuvasti. Tässä vaiheessa on hyvä taas huomioida Jahnukaisen (1970) huomiot toimintakokonaisuudesta:

Toimintakokonaisuus on yhteen kuuluvien toimintojen sekä näiden edellyttämien ihmisten, koneiden ja / tai muiden apuvälineiden joukko, joka tarvitaan tiettyjen toistuvasti esiintyvien tehtävien suorittamiseksi.

Kun tältä pohjalta tarkastelee AIESEC:n toimintakokonaisuutta, niin nopeimmin muuttuva osa toimintakokonaisuutta ovat ihmiset ja toimintaperiaatteet. Koneiden, laitteiden ja apuvälineiden osalta voi todeta niiden vaihtuvan harvoin, mutta rajusti jokaisella muutoskerralla, esimerkiksi AIESEC:n jonkin organisaation osan toimiston muutto on tästä paras esimerkki. Tämän perusteella voi todeta AIESEC:n olevan syklinen organisaatio, joka muuttuu erilaisten dimensioiden mukaan ajassa. Tästä olen laatinut seuraavan kuvallisen kaavion:



KUVA 30 : AIESEC:n organisaation toimintaperiaatteiden vaihtuminen organisaation tiloissa.

Opiskelijajärjestöympäristössä on enemmän kuin ymmärrettävää, että uusia toimintaperiaatteita on tulossa koko ajan esille, kun opiskelijat istuvat luennoilla kuuntelemassa monenlaisia esityksiä. Tällöin halutaan kokeilla opittua AIESEC:n organisaatiossa. Haasteena tässä toimintamallissa on, että aina ei ole ymmärretty täydellisesti jonkin teorian syvintä olemusta, jolloin siitä voi tulla erikoinen AIESEC-tulkinta tai soveltaminen käytäntöön epäonnistuu. Sinällään jonkin teorian tai toiminnan soveltaminen uuteen toimintaympäristöön ei aina onnistu, mistä Laurinolli (2001) käytännön toimijana ottaa esimerkkinä julkisen sektorin haasteita soveltaa liikkeenjohdollisia oppeja julkisen sektorin käytännön toimintaan. Lisäksi on syytä huomauttaa Yljoen (1998) esimerkin perusteella, että AIESEC:n nykyisessä toimintamallissa ollaan siirrytty tilanteeseen, jossa AIESEC ei ole enää yhden akateemisen heimokulttuurin (kauppätieteen opiskelijat) opiskelijajärjestö. Tähän viittasin aikaisemmin, kun esitin AIESEC:n muuttuneen vuoden 1996 jälkeen voimakkaammin monen alan opiskelijoiden järjestöksi.

Järvisen (1998b) esimerkin avulla voidaan johtamisteorioita luokitella mm. seuraavalla tavalla:

TAULUKKO 20 : Johtamisteorioiden yksi luokittelu.

Prosessi	Rakenne
Business Process Engineering Quality Management	Bureaucratic structure Democratic hierarchy
Keskustelu	Valtapeli
Participatory Action Research Action Science Strategic Assumption Surfacing and Testing Interactive Planning Postmodern debate	Dialogical Intervention Strategy Critical Systems Heuristics Collaborative Inquiry Self-Reliant Action Research

Järvisen (1998b) esityksen perusteella voi todeta, ettei pelkkä johtamisteorioiden luokittelu ole vielä riittävää, kun hän esittelee johtamista holistisuutta painottaen. AIESEC:n tapauksessa voi todeta, että nuorten opiskelijoiden osaaminen on harvoin riittävää holistiseen johtamiseen, jolloin johtamisen käytäntö voi painottua vain yhden johtamisen teoriaan tai näkemyskseen. Järvinen (1998b) toteaa, että johtaminen holistisesti vaatisi useamman lähestymistavan hallintaa jokaisesta päälohkosta (prosessi, rakenne, keskustelu ja valtapeli). Osaamisen vaatimuksena tämä on varsin vaativaa yhdeltä nuorelta opiskelijalta ja jopa kokonaiselta nuorten opiskelijoiden organisaatiolta.

Kun tältä pohjalta toteaa, että AIESEC:n sisällä on aina erilaisten johtamisteorioiden kannattajia ja vastustajia, ei organisaation sisäisen tilan muuttuminen henkilöiden ja ajattelutapojen vaihtuessa ole ollenkaan oudoksuttava asia. Järvisen (1998b) esittämään johtamisteorioiden luokitukseen voidaan lisätä lisää johtamisen (muoti)virtauksia, joihin myös AIESEC:n sisällä on kiinnitetty huomiota.

Edellä olevasta voisi vetää johtopäätöksenä, että AIESEC on hyvin dynaaminen ja epästabiili organisaatio. Mutta miksi ihmeessä ihmiset ovat AIESEC:n toiminnassa mukana useammankin kauden, kun tiedossa on jatkuvaa vaihtuvuutta, epävarmuutta, muutosta ja kyseenalaistamista. Perusajatus monesti on, että AIESEC antaa mahdollisuuden oppia asioita, joita ei oppisi yliopistojen luennoilla kunnolla tai ei ollenkaan. AIESEC:n sisällä korostetaan työskentelyä erilaisten ihmisten kanssa, koska nimenomaan tätä ei opeteta yliopistojen luennoilla. Tässä en lähde arvioimaan tarkemmin suomalaista tai kansainvälistä yliopistojärjestelmää, ja totean tämän olevan AIESEC:n sisällä monesti esitetty kanta.

Haasteena monenlaisten ihmisten yhteistyössä on, että monenlaisten ihmisten yhteistyön organisointi ei ole helppoa, käytännön liiketoimintailmisen esimerkin tästä antaa Kauppinen (1997). Tämän vuoksi AIESEC:n sisällä on lähtökohtaisesti monenlaisia ryhmätyöharjoituksia, ryhmätyötestejä ja mahdollisuuksia itsensä arviointiin. Näillä kaikilla pyritään saamaan ihmisiä tiedostamaan oma ryhmätyötyylinsä. Huolimatta kaikesta sisäisestä koulutuksesta, on AIESEC hyvin herkkä organisaatio ihmisten välisille väärinymmärryksille, koska jatkuvan ihmisten vaihtuvuuden ja tehtävästä toiseen siirtymisen vuoksi AIESEC:n toiminnassa koottavat ryhmät ovat monesti väliaikaisia, hajanaisia, harvoin kokoontuvia tai kerran kokoontuvia ryhmiä. Tietenkin on pysyvämpiäkin ryhmiä, joista parhaana esimerkkinä on jäsenmaiden kansallisten toimistojen henkilöstö.

Pelkät ryhmätyötestit, ryhmätyöharjoitukset ja itsearviointit eivät kuitenkaan tarkoita, että oikea ryhmätyöskentely olisi jotenkin helpompaa. Kun AIESEC:n organisaation pitäisi olla itseohjautuvia ryhmiä ympäri maailmaa, niin on syytä tarkastella itseohjautuvia ryhmiä tutkimustulosten (Wageman 2001) perusteella. Wageman (2001) työn ansio on siinä, että tutkimuksen kohteena ovat pitkään pysyneet ryhmät, eikä pelkkä kokeellinen asetelma. Wageman (2001) perehtyy erityisesti itseohjautuviin ryhmiin, joiden erityispiirteiksi hän toteaa seuraavat:

- työn suoritus on itsenäistä
- työn johtaminen on itsenäistä
- rakenne yhdessä sovittu tai määrätty
- tavoitteet yhdessä sovittu tai määrätty.

AIESEC:n tapauksessa voi kysyä, millä tavalla nämä ehdot todella toteutuvat. Työn suoritus ja johtaminen on hyvin itsenäistä, mutta rakenne ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti ajassa. Tällöin voi kysyä kriittisesti, ovatko itseohjautuvat ryhmät edes mahdollisia AIESEC:n tapauksessa, kun tutkimustulokset ovat seuraavia:

1. hyvin suunnitellut ryhmät osoittavat enemmän itseohjautuvuutta ja ovat vaikuttavampia kuin ryhmät, joiden suunnittelu on ollut puutteellista
2. ryhmissä, jotka saavat lähivalmennusta, tapahtuu enemmän itseohjausta, on laadukkaampia keskinäissuhteita ja tyytyväisempiä jäseniä. Näissä ryhmissä ei ole kuitenkaan korkeampaa tehtävistä suoriutumista verrattuna ryhmiin, jotka eivät saa ollenkaan lähivalmennusta.
3. lähivalmennuksella on suurempi vaikutus hyvin suunnitelluissa ryhmissä kuin huonosti suunnitelluissa.

AIESEC:n kannalta tutkimustulokset (Wageman 2001) asettavat monia haasteita:

1. erilaisten ryhmien suunnittelu on haasteellista jatkuvan muutoksen vuoksi, erityisesti paikallisella tasolla
2. tehokasta lähivalmentajaa ei ryhmille välttämättä ole
3. ryhmä voi olla huonosti suunniteltu ja lähivalmennusta on niukasti, mikä on mahdollinen tilanne lähes missä tahansa AIESEC:n paikallistoimikunnassa.

Tietenkin on hyvä todeta, että tilanne vaihtelee, ja paikallistoimikunnissa on ryhmiä monenlaisissa tilanteissa. Toisaalta palkattujen työntekijöiden ryhmissä tilanne voi olla huomattavasti parempi, koska palkkatyöntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia suunnitella ja valmentaa omaa ryhmäänsä verrattuna

normaaliin paikallistoimikuntaan. Haasteena palkattujen työntekijöiden ryhmissä on lähivalmennuksen taso, koska lähivalmennuksen tason pysyvyydestä toimintakaudesta toiseen ei ole mitään takeita.

Kun AIESEC:n arvoihin saakka on kirjattu yksilön korostaminen, niin Wageman (2001) huomauttaa tästä tulevan erityishaasteen: yksilöllisyyttä korostavassa johtamiskulttuurissa on ollut vaikea saada ryhmiä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan.

Jos ajatellaan organisaation rakentuvan luottamuksesta, niin AIESEC toiminnalle tästä on jatkuva haaste: miten saada ihmiset luottamaan toisiinsa, kun lähtökohtaisesti eivät pysy pitkään samassa toimessa, siirtyvät toimesta toiseen ja mahdollisesti siirtyvät ryhmästä toiseen. Käytännön toimintaa pohtiessa Denning (2003) viittaa esimerkkinä yhteen lähestymistapaan, language-action, ja toteaa ihmisten välisen luottamuksen syntymisen vaativan aikaa. Mutta mikä on riittävän pitkä aika, jotta aito ja oikea luottamus on ihmisten välillä mahdollista, ja onko tämä aika AIESEC:n toimintakauden mittainen vai vielä pitempi? AIESEC:n tapauksessa korostetaan mukautuvuutta ja joustavuutta uusiin tilanteisiin, koska toimintaympäristö on tällainen. Toisaalta tätä mukautumisen ja joustavuuden periaatetta voi kritisoida; esimerkiksi Sennet (1998) väittää jatkuvan mukautumisen ja joustavuuden vievän ihmiseltä oman luonteen (corrosion of character).

Edellä olevan perusteella voi todeta, että AIESEC:n toiminnasta suuri osa on loppujen lopuksi pyrkimystä saada selvyyttä, mistä oikein on kyse ja mitä toiset organisaation jäsenet oikein tarkoittavat. Kun tästä on lopulta jonkinlainen selvyys, eli toiminnasta, toiminnan tavoitteista ja erilaisista linjauksista, on aika jälleen aloittaa lähes kaikki uudelleen toimintakauden vaihdoksen jälkeen, kun osa jäsenistä on siirtynyt uuteen tehtävään tai poistunut organisaatiosta sekä uusia jäseniä on tullut mukaan toimintaan. Tästä voidaan lopuksi todeta, miksi moni jäsen jaksaa olla mukana toiminnassa useammankin kauden. Kun jäsen löytää oman tarkastelukulmansa tai dimension AIESEC:n organisaatioon, haluaa hän monesti kehittää sitä useamman kauden ajan, minkä seurauksena hän joutuu selittämään omia näkökantojaan muille AIESEC:n jäsenille useammalla kaudella uudelleen ja uudelleen.

Tietojenkäsittelytieteiden laitoksen laitosneuvostolle,

Lausunto **Jukka Rannilan** pro gradu -tutkielmasta "Tapaustutkimus keskiteytystä globaalista tietojärjestelmästä ja hajautetusta paikallisesta käytöstä: vertailu tietojärjestelmän toteutettujen vaatimusten ja paikallisen myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallinnan asettamien vaatimusten välillä", 66 sivua + 32 liitesivua:

Maailmanlaajuisesti toimivien organisaatioiden tietojärjestelmät kehittyvät tai ne rakennetaan jo alunperin koko kyseisen organisaation tiettyä toimintaa palveleviksi, ts. niistä tehdään maailmanlaajuisia. Toisaalta huomattava osa järjestelmän käyttäjistä käyttää vain pienehköä osaa järjestelmästä - joko vain joitakin toimintoja, joitakin järjestelmän tietovarannon osia, tai vain joitakin toimintoja käsitelläkseen tietovarannon joitakin (useimmiten vain paikallisia) osia. Järjestelmän käyttöä voidaan tällöin kuvata lähinnä paikalliseksi.

Järjestelmää rakennettaessa otetaan huomioon tunnistetut ja tarpeellisiksi arvioidut ominaisuuksien vaatimusmäärittelyt, jotka sitten toteutetaan. Järjestelmän elinikä on tavallisesti varsin pitkä, joten vaatimusmäärittelyiden tekeminen on vaativa tehtävä eikä kaikkia vaatimuksia yleensä pystytä etukäteen edes tunnistamaan ja ilmaisemaan. Tästä seuraa ongelma, että järjestelmän tulevat käyttäjät voivat todeta toteutetut vaatimukset vailinaisiksi. He saattavat itse tunnistaa omassa työssään tarpeellisia, mutta toistaiseksi toteuttamattomia vaatimuksia. Usein nämä tunnistetut vaatimukset voivat olla luonteeltaan paikallisia, joten niiden laajentaminen koko järjestelmän kattaviksi ei ole perusteltavissa. Joissakin tapauksissa laajentaminen on tarpeellista, mutta sitä ei voida tehdä välittömästi. Seurauksena on, että paikalliset käyttäjät joutuvat joko käyttämään järjestelmän puutteellisia ominaisuuksia tai heidän on itse kehitettävä heitä itseään palvelevat toiminnot ja mahdollisesti myös niihin liittyvät tukitoiminnot.

Rannila on työssään maailmanlaajuisen AIESEC:in paikallisena myyntipäällikkönä tunnistanut nämä ongelmat ja ryhtynyt kehittämään niihin osittaisia ratkaisuja. Hän on kehittänyt varsin pitkälle viedyn ratkaisuehdotuksen, joka perustuu ns. liiketoimintasääntöjen tunnistamiseen ja systemaattiseen organisointiin. Tämä ajattelutapa on Suomessa vielä melko tuntematon ja Yhdysvalloissakin sitä vielä kokeillaan ja "koekäytetään". Alan jotkut huippuasiantuntijat ennustavat, että siitä tulee lähivuosina keskeinen organisaatioiden järjestelmien mallintamisen, hallinnan ja toteutuksen periaate. Oleellinen piirre tässä periaatteessa on se, että tunnistetut liiketoimintasäännöt pyritään kokoamaan yhteen, jolloin niiden muutoksia pystytään seuraamaan aikaisempaa paremmin ja muutoksien vaikutukset voidaan ottaa yhtenäisesti huomioon. Seurauksena on liiketoimintasääntöjen hallinnan osalta samantyyppinen muutos kuin mikä tapahtui tiedonhallinnan kehittymisessä tietojärjestelmien tietosisältöjen keskittämisessä erillisten tiedostojen sijasta tietokantoihin ja tietotavarataloihin. Kokonaisuuden hallinta tehostuu huomattavasti ja monet järjestelmien hajanaisuudesta aiheutuvat ongelmat poistuvat tai ainakin lieventyvät.

Rannila esittelee tutkielmansa luvussa 1 tutkimuksensa keskeiset ajatukset, tutkimuksen kohteen, tutkimuskysymykset, menetelmät sekä aineiston ja näkökulman. Hän ottaa käyttöön osan Wikströmin esittämän myynnin ja markkinoinnin asiakassuuntautuneen tietojärjestelmän asiakassuhteeseen liittyvän

informaation laatua koskevan kysymyssarjan kysymyksistä. Luvussa 2 hän esittelee tunnistamansa myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaan liittyvät liiketoimintasäännöt. Niitä on kertynyt 57 kappaletta. Rannila esittää myös Dietzin kehittämän jäsenyyksen, joka perustuu kolmeen semioottiseen abstraktiotasoon: essential -taso, informational -taso ja documental -taso. Rannila tunnistaa, että löydetty liiketoimintasäännöt koskevat myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa ja toisaalta Dietz esittää tietojärjestelmän informational -tasolla. Rannila toteaa, että tämän jäsenyyksen avulla päästään lähelle tämän tutkimuksen peruskysymyksiä. Hän ei kuitenkaan erittele tarkemmin sitä, miten eri liiketoimintasäännöt sijoittuvat eri abstraktiotasoille. Kohdassa 2.5 hän käyttää Youngin esittämiä keinoja, joiden avulla esitellään myyntipäällikön asiakasyhteyksien informaation hallintaa osana laajempaa kokonaisuutta. Luvussa 3 käsitellään AIESEC:in tietojärjestelmän toteuttamiseen käytettyä Insight II -järjestelmää ja verrataan löydettyjä liiketoimintasääntöjä ja niiden toteutusta Insight II -järjestelmässä. Insight II -järjestelmän ominaisuuksien vuoksi oli lisättävä 15 uutta liiketoimintasääntöä. Lopuksi Rannila esittää lähes 12 sivua pitkän luvun "Johtopäätökset ja keskustelu", jossa hän esittää varsin perusteellisen yhteenvedon havainnoistaan. Mukana on useita kiinnostavia huomioita, jotka osoittavat myös sen, että Rannila on tehnyt itsenäistä ja omaperäistä tutkimustyötä, kuten esim. Kuvaan 18 sisältyvä huomio siitä, että yksioikoinen tuomio Insight II -järjestelmän huonoudesta saattaa samalla vahvistaa asiakasinformaatioon välinpitämättömästi suhtautuvaa ajattelumallia. Kysymyksessä voikin olla itse itseään vahvistava huono kehä. Toisaalta Rannila tunnistaa useita Insight II -järjestelmän piirteitä, jotka näyttävät olevan positiivisia. Lopuksi Rannila tunnistaa, että tutkimuksessa annettu Insight II -järjestelmän kuvaus ja todellisen käytön kuvaus ovat monista yksityiskohdista huolimatta vielä puutteellisia, mistä aiheutuu monenlaisia käsitteellistämisongelmia. Hän antaa myös useita asiallisia jatkotutkimusaiheita ja käytännön suosituksia.

Rannilan erittäin ajankohtainen tutkielma on kiinnostava ja siinä on paljon asiaa. Tutkielmassa tunnistetaan todellinen ongelma, johon haetaan vastausta. Ongelma kuvataan varsin tarkasti ja sitä tarkastellaan monipuolisesti, joskaan ei vielä läheskään kattavasti. Tämän ongelman kattava käsittely pro gradu -tutkielmassa olisi kuitenkin kohtuuton vaatimus. Työtä voisi jatkaa myöhemmissä tutkimuksissa.

Lähdeluettelossa on melkein 90 lähdettä ja niitä on myös käytetty asiallisesti. Tekijä on paneutunut moniin teoreettisiin lähteisiin niin huolellisesti, että hän pystyy varsin onnistuneesti soveltamaan käsiteltyä asiaa omassa tutkimuksessaan, kuten esim. Dietzin varsin vaativaa ajattelutapaa (tutkielman sivut 24 - 26). Joissakin tapauksissa soveltaminen jää tekemättä, mutta tekijä osoittaa kuitenkin sen, että lähde on tutkimisen arvoinen. Tekijä tunnistaa ja kuvaa 72 AIESEC:in liiketoimintasääntöä, jotka selkeyttävät organisaation ja tietojärjestelmän toimintaa ja antavat mahdollisuuden hallita sekä organisaatiota että sen tietojärjestelmää entistä huomattavasti paremmin. Säännöt mahdollistavat myös tietojärjestelmän tarkentamisen ja systemaattisen toteuttamisen, mutta tähän alueeseen tekijä ei ole vielä puuttunut.

Työssä käsitellään laajaa asiaa monipuolisesti, mutta kaikissa kohdissa käsittely ei ole yhtä perusteellista ja syvällistä. Työssä on vielä muutamia kielivirheitä ja huolimattomuusvirheitä, kuten esim. sivulla 9 oleva taulukko 2:n otsikko, johon liittyvä taulukko on vasta seuraavalla sivulla, sivun 13 alimmassa kappaleessa

toisen lauseen alkupuolelta puuttuu jokin sana, esim. "sekä". Saman kappaleen keskimmäisen lauseen loppu on kömpelö eikä kuulosta suomenkieleltä.

Työn sisällölliset ansiot ovat kuitenkin niin selkeät, että suosittelemme tutkielman hyväksymistä, tosin hiukan epäröiden, arvolauseella **eximia cum laude approbatur**.

Tampereella, 2003-12-18

Hannu Kangassalo

Pertti Järvinen