

Digitalisaatio edellyttää kokonaisuuden hallintaa

Digitalisaatio mielletään usein asiakaskokemuksen parantamiseksi, työrutiinien automatisoinniksi tai toimintaprosessien tehostamiseksi. Se voidaan nähdä myös uusina tuotteina, palveluina tai liiketoimintamahdollisuuksina.

Monet digitalisaatiohankkeet jäävät kuitenkin vaikutuksiltaan ja laajuudeltaan pieniksi, paikallisiksi kokeiluiksi. Niissä hyödyt ovat minimaaliset ja osin epäselvät. Pahimmassa tapauksessa digitalisaatioilmiö tuomitaan epäonnistuneeksi hypetykseksi. Mistä tämä johtuu ja mitä pitäisi tehdä toisin?

Digitalisaatio on tietotekniikan hyödyntämistä organisaation toiminnassa. Kyse ei siis ole pelkästään siitä, että digitalisaatio tukee toimintaa. Digitalisaatio myös mahdollistaa uudet toimintatavat. Tämä mahdollistamisnäkökulma edellyttää näkemyksellisyyttä niin tietotekniikasta ja sen kyvyistä kuin toimintaprosesseista ja niiden kehitystarpeista.

Toisin sanoen digitalisaatio vaatii ymmärrystä niin tietotekniikasta kuin organisaation toiminnasta sekä toiminnan tarvitsemasta tiedosta. Näiden kolmen osatekijän: tekniikan, liiketoiminnan ja tiedon yhtäaikainen ja toisistaan riippuva kehittäminen ja hallitseminen on jäänyt yksittäisten osatekijöiden jalkoihin.

Yhtäaikainen kehittäminen on kuitenkin vaikeaa. Tässä voidaan hyödyntää kokonaisarkkitehtuurilähestymistä eli KA:ta. Usein KA kuitenkin mielletään tekniikan, tiedon ja toiminnan mallintamisena. Prosessimallit, tietojärjestelmäarkkitehtuuri- tai tietomalleista puhumattakaan aukenevat lähinnä tietoteknisen koulutuksen saaneille muiden katsoessa niitä yhtä ymmyrkäsena kuin "pässin uutta porttia". Kokonaisuuden kehittäminen jää tietohallintoyksikön vastuulle, hypetetyt digitalisaation tyytyessä tukemaan toimintaa.

Parempaan KA:n hyödyntämiseen päästään ottamalla kehittämiseen mukaan myös ei-it-taustaisia ihmisiä. Tästä on kolmiosaisia hyötyjä: heidät saadaan sitoutettua, he alkavat ymmärtämään erilaisia malleja ja it-kieltä ja kokonaisarkkitehtuurin fokus kääntyy entistä enemmän liiketoimintaa kohti. Tämä on kuitenkin pitkä tie. Alkuvaiheessa organisaation kyvykkyys mallien kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen on heikko. Mallit tehdään ja niitä tulkitaan edelleen it-näkökulmaa painottaen. Tämä on luonnollista, onhan osaaminen ja vastuu tietotekniikan ja digitalisaation kehittämisestä it-taustaisilla henkilöillä.

Kokonaisuuden paremman hallinnan lisääntyessä kehitysfokus siirtyy pois teknologioista. Samalla KA:n kehittämisvastuu tulee osaksi normaalia toiminnan kehittämistä. KA ja sen kehittäminen sekä it-toiminta muodostuvat palveluiksi, joita organisaatio voi hyödyntää digitalisoidessaan omaa toimintaansa. Tällainen kehityskulku on hyvin tyypillinen. Ensin KA tehdään it-yksikölle it:n tarpeisiin, sitten yhdessä muiden kanssa liiketoiminnan tarpeiden ymmärtämiseksi. Lopulta kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen muotoutuu osaksi normaalia organisaation kehittämistä.

Osana tätä kehityskulkua arkkitehtuurista saatavat hyödyt muuttuvat it-painottuneista hyödyistä yleisempään kokonaisuuden hallintaan ja jopa taloudellisiin hyötyihin. Näitä ei kuitenkaan voida saavuttaa ilman riittävää, koko organisaation läpileikkaavaa kokonaisuudenhallintakyvykkyyttä, joka paranee kehityspolun vaihe kerrallaan.

Digitalisaatiokehitys siis noudattaa ja on sidoksissa kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Paikalliset digiprojektit keskittyvät paikalliseen ymmärtämiseen ja tarpeisiin eivätkä skaalaudu helposti, sillä tietämys erilaisista prosesseista, käytävistä teknologioista ja tarvittavista tiedoista on paikallista.

Kunnollinen KA:n hallinta mahdollistaa digitalisaatiohankkeiden skaalauksen. Riittävää kokonaisymmärrys ei synny automaattisesti, vaan kypsyy pikkuhiljaa kehityspolun vaihe kerrallaan. Erilaisia malleja tarvitaan, mutta niistä tulee päästä eteenpäin. Malleista on tultava osa toiminnan laajempaa, ei vain it-painotteista kehittämistä. Tällöin digitalisaatiosta saadaan aitoja hyötyjä.

Samuli Pekkola

Kirjoittaja on tietojohdamisen professori Tampereen yliopistossa.