



Onnistuneen tiedonhallintaprojektin eväät

Tarkoituksenmukainen tietojen hallinta ja informaation hyödyntäminen vaikuttavat yhä enenevässä määrin yrityksen toimintojen sujuvuuteen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Tehokkailla informaatiovirroilla ja todellista tekemistä kuvaavilla liiketoimintaprosesseilla on mahdollista lisätä kannattavuutta merkittävästi. Data-määrän kasvaessa ja monipuolistuessa digitalisaation myötä tarve kokonaisvaltaisen tietopääoman hallintaan vain kasvaa. Kehitysprojekteja toteuttaessani olen törmännyt lukemattomiin seikkoihin asioita, jotka vaikuttavat suoraan hankkeiden onnistumiseen. Olen koonnut tähän ajatuksiani yrityksen tietopääoman haltuunotosta ja asioista, joihin tulee kiinnittää huomiota kehitysprojekteja toteutettaessa.

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta tiedonhallinta? Ajatteletko dokumenttien hallintaa, tuotetiedonhallintaa vai mahdollisesti tietojärjestelmän ylläpitoa? Yrityksen näkökulmasta pitäisi kuitenkin miettiä laajaa kokonaisuutta – yrityksen kaiken liiketoimintaan liittyvän tiedon hallintaa. Sen tarkoituksenmukainen haltuunotto vaatii useiden eri alan asiantuntijoiden saumatonta yhteistyötä.

Yrityksen tietopääoma

Ennen tiedonhallintaprojektiin ryhtymistä on syytä tarkastella ennakkoluulottomasti: Mistä meidän yrityksemme tietopääoma koostuu? Nopeasti mietittynä jokaisesta yrityksestä löytyvät ainakin tuotteisiin liittyvät tiedot. Fyysisen tuotteen lisäksi tuotteeseen luetaan



Yrityksen tietopääoman haltuunotto vaatii liiketoiminnan, tiedonhallinta- ja tietotekniikka-asiantuntijoiden yhteistyötä.

ohjelmistot ja palvelut. Jos yritys toimii palvelusektorilla koko tuote voi olla aineeton. Useimmissa tapauksissa kuitenkin kyseessä on kombinaatio, jolloin eri tyyppisten datojen hallinta ja hyödynnettävyys tulee olla koko ajan mielessä.

Tuotteen elinkaarenhallintaa ajateltaessa tuotteen määrittelytietoihin yhdistyvät valmistustiedot ja muut vaadittavat jäljitettävyyss tiedot, esimerkiksi materiaaleihin ja logistiikkaan liittyvä informaatio. Myös tilaus-toimitusketjun hallinta ja huoltokokonaisuuden hallinta liittyvät tuotetietoihin. Kun ajatellaan ketjua eteenpäin myös talousosaston hallinnassa olevat tiedot nivoutuvat saumattomasti tuotetietoihin, jolloin koko yrityksen tietosisältöä tulee katsoa yhtenä kokonaisuutena.

Liiketoimintaprosessien tarkoitus on tukea todellista tekemistä. Näin ollen liiketoimintaa ja tiedonhallintaa tulee kehittää samanaikaisesti, jotta tietojärjestelmät saadaan tehokkaasti ohjaamaan toimintaa ja auttamaan työntekijöitä jokapäiväisissä töissään.

Nykytila

Kun yrityksen tietopääoma on tunnistettu, pitää selvittää, miten sitä nykyisin hallitaan. Tässä yhteydessä on hyvä selvittää olemassa olevat tietojärjestelmät ja mitä dataa eri järjestelmissä on. Tyyppillisesti tässä kohdataan monia päällekkäisyyksiä, kun eri osastoilla on käytössään useita tietojärjestelmiä, joita on otettu käyttöön eri aikoina ja eri tarpeisiin. Siilokehittämisen myötä on ajaututtu tilanteeseen, jossa eri järjestelmissä hallitaan samoja tietoja, eikä ole sovittu selkeää ja yksiselitteistä ydintiedonhallintastrategiaa.

Nykytilaa selvitetessä on oleellista kysyä: Ketkä tietoja käyttävät? Eri käyttäjäryhmät tarvitsevat usein samoja tietoja, mutta hyödyntävät niitä eri tavoilla. Tämän vuoksi pitää tutustua eri käyttäjäryhmien työskentelyyn käytännössä, jolloin saadaan näkyväksi todelliset tarpeet. Usein törmätään tilanteeseen, jossa rutinoituneet ammatti-ihmiset ovat vuosien saatossa kehittäneet itselleen omia toimintatapojaan löytäkseen tarvitsemansa tiedot helposti. Valitettavasti nämä tavat eivät useinkaan vastaa kuvattuja liike-



Siilokehittäminen myötä jokaisella on eri näkemys kehityksen suunnasta ja tavoitetilasta.

toimintaprosesseja ja ohjeistusta.

Seuraavaksi on analysoitava nykyisten tietojärjestelmien kyvykyys. On mietittävä, miten hyvin ne toimivat linjassa liiketoimintaprosessien kanssa nyt ja mikä on niiden potentiaali tulevaisuutta ajatellen. Kyvykkyyteen vaikuttavat esimerkiksi käytettävät tietotekniset ratkaisut, niiden elinkaari sekä päivitysten ja tuen saataavuus. Lisäksi on hyvä varmistaa ylläpidettävyyden, muunneltavuuden ja keskinäinen yhteensopivuus integraatioiden mahdollistamiseksi. Myös tietoturva on nykyisin keskeisessä roolissa. Tietojärjestelmien kyvykkyyttä arvioitaessa tulee herkällä korvalla kuunnella käyttäjien kokemuksia, koska paras tietämys tarpeista on heillä.

On pidettävä mielessä, että vanha, käyttäjien tarpeen mukaisesti, vuosia kehitetty tietojärjestelmä voi olla tehokas tulevaisuudessakin.

Tavoitetila

Tarkoituksenmukaisen tiedonhallinnan avulla pystytään sujuvoittamaan merkittävästi kaikkien osapuolten arkea. Näin ollen tulee yhteistyössä pyrkiä koko yrityksen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisten informaatiovirtojen hallintaan. Kokonaiskuvan ja tavoitetilan määrittäminen on siten yksi ECM-projektin keskeisimpiä tehtäviä. Haastavinta on tehdä aidosti kokonaisvaltaista kehitystä.

Jos yrityksessä on suuri määrä keskenään koordinoimattomia tiedonhallintaan liittyviä kehityshankkeita, tehdään päällekkäistä kehitystä tai linjauksia, jotka pahimmassa tapauksessa vaarantavat ydinbisneksen sujuvuutta. Näin käy esimerkiksi silloin, jos taloushallintolähtöisesti kehitetään ERP-järjestelmää ottamatta huomioon tuotannon tarpeita. Yhden osa-alueen kehittäminen ilman tietoa sen liittymisestä kokonaisuuteen johtaa useimmiten kokonaisuuden kannalta ei-toivottuihin ratkaisuihin.

Kun koko organisaatiolla on selkeä tiedonhallintastrategia, niin eri osapuolten tarpeet tulee hyvin tunnistettua ja otettua huomioon. Toiminnan koordinointiin ja johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja organisoida toiminnat siten, että liiketoiminnan kehitys kulkee yhdessä tietosisällönhallinnan ja tiedonhallintajärjestelmien kehityksen kanssa.

Koko yrityksen kannalta optimaalisen tavoitetilan kirkastaminen vaatii avointa ja ennakkoluulotonta asennetta sekä saumatonta yhteistyötä eri organisaation osien välillä.

Mallintamalla konkretiaa

Laajassa tiedonhallintaprojektissa yhteisen tavoitetilan hahmottaminen ja kuvaaminen onnistuvat vain yhdessä tekemällä. Kehityksen saa helposti konkreettiseksi, kun mallinnus tapahtuu fyysisesti



Tiedonhallintajohtaja luotsaa eteenpäin ECM-kehitystä – liiketoimintalähtöisesti jatkuvasti parantaen.

yhdessä tilassa, jonne kaikki kirjaavat sovittujen käytäntöjen mukaisesti huomionsa. Useampaan toimipisteeseen jakautuneessa yrityksessä voidaan hyödyntää virtuaalitekniikoita. Esimerkiksi prosessikävelyn avulla voidaan kuvata yhteiseen malliin eri toimintojen tarvitsemat datat ja käyttämät tietojärjestelmät. Kuvaus täydentyy eri kokoonpanoilla pidettävillä työpajoilla ja henkilöiden omaehtoisella toiminnalla.

Nykytilan kuvaus auttaa hahmotamaan eri toimintojen tarpeet, jolloin nähdään miten laajasti ja missä muodossa tietoja tarvitaan.

Voidaan nähdä päällekkäiset ratkaisut. Luultavasti paljastuu myös suuri määrä liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa, joka ei vielä ole tiedonhallinnan piirissä. Visualisointi auttaa eri osapuolia tunnistamaan toistensa tekemisen, jolloin keskustelu ja tarpeiden kuvaus helpottuvat. Projektitilaa voidaan käyttää myös koulutukseen ja eri asioiden kokeiluun ja simulointiin.

Muutosvastarintaa ja pelkoa tulevasta on mahdollista hälvöntää, kun kehitystä tehdään avoimesti siten, että kaikilla on mahdollista ja pitääkin osallistua – ylintä johtoa myöten. Tavoitetila

kirkastuu mallinnuksen edetessä ja toisaalta siihen voi tehdä hienosäätöä projektin edetessä.

Jatkuva parantaminen

Yhteinen projektitila toimii tiedonhallinnan jatkuvan parantamisen keskiönä. Kun nykytila on saatu kuvattua totuudenmukaisesti, niin on aika tarkastella mallia kriittisesti. Kehityksen tulee aina pohjautua todelliseen tekemiseen. On syytä kysyä, mitkä asiat toimivat nykytilanteessa hyvin ja mitkä vaativat korjausta. Malliin merkitään kaikki havaitut kehityskohteet. Jokaisen

on syytä asennoitua epäkohtien esiin tuomiseen neutraalisti. Jatkuva parantamisessa on tarkoitus löytää todelliset epäkohdat ja löytää kokonaisuuden kannalta toteutuskelpoisimmat ratkaisut.

Jatkuvan parantamisen keinoin pystytään määrittämään ne toimenpiteet, joiden avulla määriteltyyn tavoitetilaa pyritään. On hyvä pitää mielessä, että Jatkuvan parantamisen filosofian mukaisesti uusia asioita havaitessa ja tekniikoiden kehittyessä tavoitetilaa ja toteutussuunnitelmia voidaan päivittää.

Suunnittelusta ja toteutuksesta

Kun tavoitetilaa on määritelty, koko yritystä kattavaa kokonaisvaltaista tiedonhallintaa toteutetaan vähitellen paloittain. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa priorisoimaan eri osa-alueiden kehityksen ja mahdollistaa kehitysprojektin pilkkomisen hallittaviin kokonaisuuksiin.

Eri osa-alueiden kehityksessä tulee ottaa huomioon lukkoon lyödyt suuntaviivat. Kaikissa vaiheissa pitää huolehtia tietomallin eheydestä ja varmistaa, että valitut tietojärjestelmät sopivat hyvin kokonaisuuteen. Myös rajapinnat eri järjestelmien välillä tulee olla hyvin määriteltyinä. Tyypillisesti ollaan tilanteessa, jossa useat kaupalliset tietojärjestelmät tarjoavat ratkaisuja eri tarpeisiin. Yrityksessä voi jo olla hankittunakin päällekkäisiä järjestelmiä. Tällöin on erittäin tärkeää tehdä vaatimusmäärittelyt kaikkien osapuolten tarpeet silmällä pitäen, vaikka järjestelmä aluksi tulisikin vain tietyn ryhmän käyttöön. Näin vältetään tilanne, jossa ostetaan laajennettavissa oleva tietojärjestelmä tutkimatta, että uudet moduulit ovat linjassa liiketoimintaprosessien kanssa ja soveltuvat yrityksen toimintaan.

Tärkeintä on se, että kaikki kehitystepit ovat päätetyn tavoitetilaa kanssa linjassa.

Dialogista ymmärtämiseen

Yritystasoisien tiedonhallinnan kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, joka vaatii onnistuakseen eri alojen asiantuntijoita ja dialogista lähestymistapaa. Haasteena on se, että eri taustaiset ihmiset pitää saada nopeasti ymmärtämään toisen osapuolen pointit, vaikka yhteinen kieli puuttuu. Tyypillinen tilanne on sellainen, että yritys tilaa ohjelmistoyritykseltä ratkaisun havaittuun ongelmaan. Useimmiten projekti etenee siten, että yrityksessä on valmiiksi mietitty – vanhoihin toimintatapoihin ja ohjelmistoihin perustuen – mitä halutaan. Ohjelmistoyritys toteuttaa määritellyn sovelluksen. Molemmat osapuolet luulevat, että ongelma ratkesi optimaalisesti, mutta nykytilan digitaaliseksi muuttaminen ei sellaisenaan toimi.

Keskusteluun mukaan tarvitaan enemmän henkilöitä, joilla on käytännön kokemusta sekä liiketoiminnasta että tietotekniikasta. Näin pystytään todellisesti haastamaan alkuperäiset suunnitelmat ja saadaan ohjelmistokehittäjät miettimään muitakin mahdollisia ratkaisuja. Tämä on tärkeää jo pienemmissä projekteissa ja korostuu entisestään kokonaisvaltaisissa tiedonhallintaprojekteissa. Eri osapuolten tarpeet pitää ymmärtää ja kuvata sellaiseen muotoon, että ratkaisutoimittajat pystyvät ehdottamaan myös uusia toteutusmahdollisuuksia. Tavoitteena on löytää skaalautuvat ja aikaa kestävät ratkaisut kuhunkin tarpeeseen.

Muutoksen läpiviennissä auttaa kehitysmuutoksen ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat tuoda näkemyksensä esiin ja voivat luottaa siihen, että ne otetaan huomioon hankkeiden edetessä. ■



Kirjoittaja on CCY:n puheenjohtaja ja pitkän linjan tiedonhallinnan ammattilainen.
<https://www.linkedin.com/in/m1n-nala/>



Ei kannata jäädä pohtimaan yksin!

Tiedonhallinnan termit:

DM	Data Management	tiedonhallinta
ECM	Enterprise Content Management	yrityksen tietopääoman hallinta
ERP	Enterprise Resource Planning	toiminnanohjaus
IM	Information Management	tiedonhallinta
MDM	Master Data Management	ydintiedonhallinta
PDM	Product Data Management	tuotetiedonhallinta
PLM	Product Lifecycle Management	tuotteen elinkaarenhallinta