

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Lagstedt, A. (2021). Menetelmävalinta - Miten konteksti huomioidaan? Projektimaailma 1/2021, s. 24 - 27.

https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/menetelmavalinta_-_miten_konteksti_huomioidaan.1427.news

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Lagstedt, A. (2021). Menetelmävalinta - Miten konteksti huomioidaan? Projektimaailma 1/2021, s. 24 - 27.

https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/menetelmavalinta_-_miten_konteksti_huomioidaan.1427.news

Miten konteksti otetaan huomioon?

Samana tietojärjestelmän kehittämismenetelmän käyttö kaikkiin erilaisiin kehitysprojekteihin ei välttämättä ole optimaalinen ratkaisu asiakasyrityksille. Käytännössä silti näyttää, että on olemassa yksi vallitseva ”kanonisoitu” kehittämisen tapa kerrallaan. Ja kehittäjäorganisaatiot pyrkivät ensisijaisesti noudattamaan sitä, osin markkinapaineestakin johtuen.

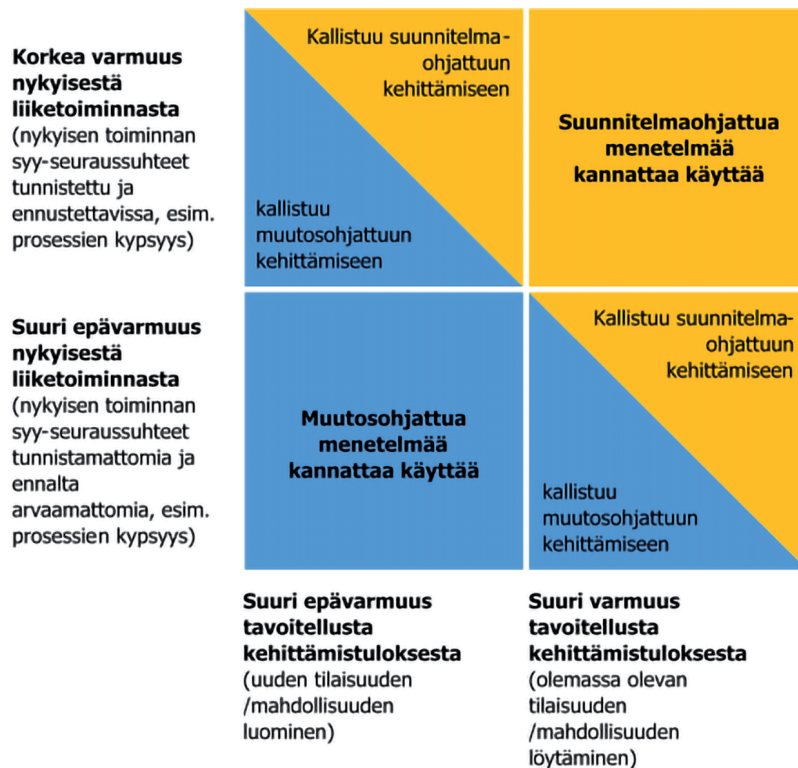
Yhtenä ratkaisuna tilanteeseen esittelin aiemmassa kirjoituksessani (Projekti-toiminta 2/2020: ”Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen”) kehittämismenetelmän valintamallin, jossa käytännössä vertaillaan eri menetelmien ominaisuuksia tavoitetilan ja lähtötilanteen aiheuttamiin vaatimuksiin ja epävarmuuksiin (kuva 1). Tässä kirjoituksessa pohdin, miten edetä tuosta valintamallista eteenpäin, miten sitä voi laajentaa ja kehittää yrityksille hyödylliseksi sekä esittelen yhden mahdollisen konseptin.

Vaikka valintamalli sinänsä on yksinkertainen, ja tarjoaa hyvän keskustelupohjan, edellyttää se, että

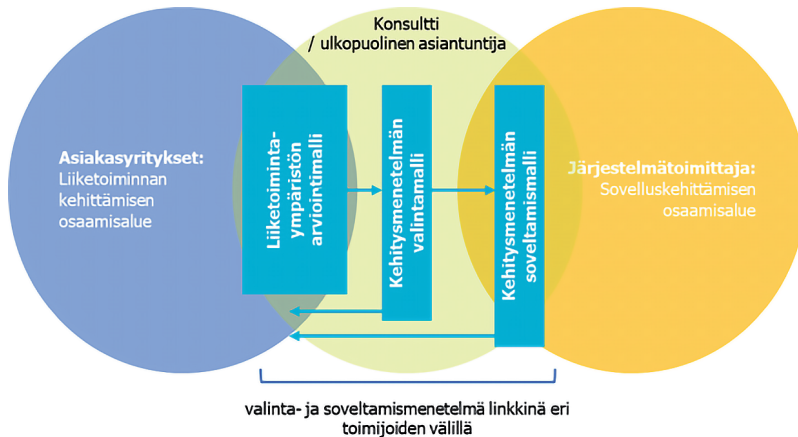
keskustelijoilla on vähintäänkin karkean tason näkemys erilaisista kehittämismenetelmistä. Suurissa yrityksissä näin usein onkin. Niissä järjestelmiä kehitetään jatkuvasti, jolloin myös talon sisältä löytyy menetelmiin liittyvää osaamista ja esitetyn valintamallin kaltaisen työkalun soveltaminen on helppoa. Tokikaan tämä ei tarkoita, että näin automaattisesti olisi suurissakaan yrityksissä.

Suurempi osaamisen tarve on pk-yrityksissä (Gruber 2019). Vaikka pk-yritysten digitalisoitumisaste onkin matala (Borg ym. 2020), pk-yrityksetkään eivät voi ohittaa digitalisaatiota olankohautuksella: digitaaliset ratkaisut mahdollistavat

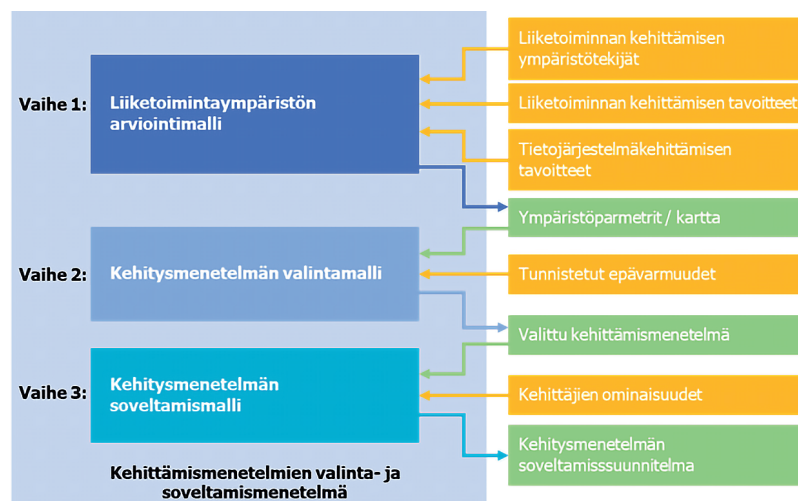
globaalit yhteydet ja uudenlaiset liiketoimintastrategiat, työtä voidaan tehdä aikaan ja paikkaan sitomattomasti, tuotteissa ja palveluissa on yhä enemmän digitaalisia ominaisuuksia ja ulottuvuuksia ja alenevat palvelumaksut tekevät muutoksen koko ajan halvemmaksi (Bharadwaj ym. 2013). Kaikki nämä mahdollistavat uudenlaisia disruptiivisia ratkaisuja, ja jos yritys ei mahdollisuuksia hyödynnä, kilpailijat voivat sen hyvinkin tehdä. Vaikka jotkin liiketoiminta-alueet ovatkin digitalisaatiossa pidemmällä kuin toiset (esim. ICT, rahoitus, vakuutus ja valmistus), ei mikään liiketoiminta-alue ole varsinaisesti suojassa muutokselta (Borg ym.



KUVA 1
 KEHITTÄMISMENETELMÄN VALINTAMALLI. KUVA: VÄITÖSKIRJA "SELECTING THE RIGHT METHOD FOR THE RIGHT PROJECT" (LAGSTEDT 2019)



KUVA 2.
 ERI OSAAMISALUEIDEN YHDISTÄMINEN KEHITTÄMISMENETELMIEN VALINTA JA SOVELTAMISMENETELMÄN AVULLA (NOKKALA YM.2021).



KUVA 3. KEHITTÄMISMENETELMIEN VALINNAN KESKEISET VAIHEET (NOKKALA YM.2021).



ALTTI LAGSTEDT

(FT, DI) toimii yliopettajana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja tutkii työkseen digitalisointia eri näkökulmista. Aiemmin hän on toiminut projekti-päällikkönä toimittajan ja tuoteomistajana asiakkaan puolella erilaisissa tietojärjestelmäprojekteissa. Hän on myös erittäin kiinnostunut kokoamaan asiasta kiinnostuneita yrityksiä tutkimusryhmään pohtimaan liiketoiminnan digitalisoinnin menetelmien valintaa (jos kiinnostuit, ota yhteyttä: altti.lagstedt@haaga-helia.fi).

2020). Ne, jotka pystyvät erottautumaan räätälöidyillä ja tehokkailla ratkaisuilla, saavat merkittävän kilpailuedun. Pk-sektorin osuuden ollessa yli puolet kaikista yritysten liikevaihdosta ja henkilöstöstä, tällä on suuri merkitys kansantaloudelle ja koko yhteiskunnalle (Taloustutkimus 2017)

Osaamisen puute on ymmärrettävää. Pienissä yrityksissä muutosprojekteja on harvoin ja projektien välillä ei ole tarvetta digitalisaatioon ja järjestelmäkehitykseen erikoistuneelle henkilökunnalle. On selvää, että asiakasyrityksissä ei haluta soveltaa raskaita ja työläitä malleja kehitysmenetelmien valintaan ja vastuu valinnasta annetaan toimittajalle. Järjestelmätoimittajan osaamisalue ei kuitenkaan yleensä ylety asiakkaan liiketoimintaan ja käytännössä näiden osaamisalueiden väliin tarvitaan työkaluja, jotka toimivat linkkinä niiden välillä (ks. kuva 2).

KEHITTÄMISMENETELMIEN VALINTA- JA SOVELTAMISMETELEMÄ

Syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana pohdimme Tiina Nokkalan ja Robert Winterin kanssa seuraavaa askelta valintamallista (kuva 1) eteenpäin. Pohdinnan tuloksena kehitimme yhden mahdollisen konseptin (kuva 2) jatkotutkittavaksi. Tässä **kehittämismenetelmien valinta ja soveltamismenetelmä**-konseptissa aiemmin esitettyä kehitysmenetelmän valintamallia (kuva 1) on laajennettu kahdella muulla mallilla: 1) liiketoimintaympäristön arviointimallilla, jonka avulla asiakasyritys voi kartoittaa liiketoiminnan kehittämistilanteen keskeiset parametrit ja tuottaa syötetiedon kehittämissuunnitelman valinnalle, ja 2) kehittämissuunnitelman soveltamismallilla, jonka avulla järjestelmätoimittaja soveltaa valitun kehitysmallin tilanteeseen,

omaan toimintaansa ja kehittäjiinsä sopivaksi (Nokkala ym. 2021).

Liiketoimintaympäristön arviointimallissa (ks. kuva 2, vasemmanpuoleisin malli) lähtökohtainen ajatus on huomioida *Kiselevin ym.* (2020) tutkimus siitä, mitkä projektin ympäristötekijät pitäisi ottaa huomioon kehittämissuunnitelman valinnassa ja soveltamisessa. Tutkimuksessa he löysivät viisi keskeistä ympäristötekijää:

Maasto, ts. teknologinen ja käsitteellinen alue, johon organisaatio projektin kautta tulee, osatekijöinä infrastruktuurin riittävyys ja standardiratkaisuiden saatavuus, sekä kokemukset vastaavanlaisista projekteista ja organisatorisista muutoksista

Dynaamisuus, eli teknologisen, oikeudellisen, poliittisen, liiketoimintaympäristön sekä käyttäjien tarpeiden muutoksen nopeus ja epäselvyys

Monimutkaisuus (sekä systeemin että organisatorinen), osatekijöinä ratkaisun vaatimat liitännät muihin järjestelmiin, systeemiarkkitehtuurin monimutkaisuus, sidosryhmien hajanaisuus, organisaation rakenteiden ja prosessien monimutkaisuus

Sitoutuminen, projektien yleinen asema ja arvostus organisaatiossa, osatekijöinä johdon ja työntekijöiden sitoutuminen

Toimintakyky, hankkeen itsenäisyys ja itsenäinen eteneminen, osatekijöinä päätöksenteon autonomia ja budjetointisykli (miten budjetointikäytännöt mahdollistavat projektin).

Aiemmassa kirjoituksessani (Projektitoiminta 2/2020: ”*Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen*”) määrittelin kompleksisuuden, monimutkaisuuden ja epävarmuuden siten, että *kompleksisuus on hallitsematonta monimutkaisuutta, joka aiheuttaa epävarmuutta*. Kiselevin ym.(2020) lista kokoaa hyvin erilai-

sia liiketoiminnan kehittämissympäristön kompleksisuutta aiheuttavia ympäristötekijöitä yhteen ja nämä kaikki aiheuttavat liiketoiminnan epävarmuutta.

Liiketoiminnan arviointimalli on siis ajateltu olevan asiakasyrityksen työkalu ja se tuottaa tietoa seuraavalle työkalulle, kehitysmenetelmän valintamallille (kuva 1), jonka toimintaa käsittelemme tarkemmin aiemmassa kirjoituksessani.

Myös kuvan 2 kolmas malli, *kehitysmenetelmän soveltamismalli* (kuva 2, oikeanpuoleisin malli), nähtiin tärkeäksi. Kuten Wastell (1996) toi esiin, kehitysmenetelmän ei pitäisi olla fetissi, jonka määrittelemät rituaalit korvaavat järjestyksen vaan menetelmiä pitää osata soveltaa tapauskohtaisesti: ei riitä, että tekee asiat oikein, pitää keskittyä tekemään oikeat asiat. Kun kehitysmenetelmä on valittu, pitää päättää sen projektikohtainen soveltaminen. Tähän voidaan soveltaa kehitysmenetelmän soveltamismallia (kuva 2, oikeanpuoleisin malli). Kuten kaikki muutkin esitetyt mallit, myös menetelmän soveltamismallin pitää olla asiakasyritykselle avoin ja ymmärrettävä ja mallin tuottamat ratkaisut selkeästi perusteltuja.

SOVELTAMINEN

Miten malleja voi soveltaa? Kuvassa 3 on tiivistettynä ajatus keskeisistä vaiheista, malleihin liittyvistä syötteistä ja kunkin mallin tuottamasta tuotoksesta. Yhdessä mallit muo-

dostavat kehittämismenetelmien valinta- ja soveltamismenetelmän, jossa ensimmäisen vaiheen vastuu on asiakasyrityksellä, toisen vaiheen vastuu konsulttiyrityksellä (tai omalla henkilökunnalla) ja kolmannen vaiheen järjestelmätoimittajalla. Kaikissa vaiheissa päätökset ovat perusteltuja ja läpinäkyviä ja aiempia projekteja voidaan käyttää referensseinä. (Nokkala ym. 2021)

TUTKIMUS, ELI MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?

Kuten todettua, tässä kirjoituksessa esitelty kehittämismenetelmien valinta- ja soveltamismenetelmä on vielä konseptiasteella: menetelmä ja sen sisältämät mallit tarvitsevat vielä paljon pohdintaa, muokkaamista ja kehittämistä ollakseen käytännössä hyödynnettävissä.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja Turun kauppakorkeakoulu ovat kesän-syksyn 2020 aikana koonneet tutkimushanketta menetelmän ja mallien käyttökelpoisten käytännön ratkaisujen löytämiseksi. Hankkeessa luodaan yhteistyöverkosto yritysten kanssa, tavoitteena luoda yhteinen näkemys kehitettävästä mallista eri osallistujien näkökulmasta. Mukaan on otettu edustajia kolmesta eri ryhmästä: toimintaansa digitalisoivat asiakkaat, sovellustoitajat ja konsultit.

Kehitettävä malli hyödyntää kaikkia ryhmiä: asiakasyrityksille se mahdollistaa paremmin onnistuneet liiketoiminnan digitalisoin-

tiprojektit ja sitä kautta uudenlaista liiketoimintaa ja merkittävän kilpailuedun. Sovellustoitajayrityksille kehitettävä malli toimii sekä oman toiminnan tehostajana, että työkaluna asiakasyrityksen kanssa. Konsultointia harjoittaville yrityksille kehitettävä malli mahdollistaa aivan uuden liiketoimintatuotteen kehittämisen.

Tällä hetkellä yhdeksän yritystä ja organisaatiota on ilmaissut kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen. Jos asia herättää kiinnostusta yrityksessänne, mukaan mahtuu vielä! **PM**

» **ALTTI LAGSTEDT**

» **HAAGA-HELIA**

LÄHTEET: Borg, M., Wernberg, J., Olsson, T., Franke, U., & Andersson, M. (2020). Illuminating a Blind Spot in Digitalization - Software Development in Sweden's Private and Public Sector. IEEE/ACM 42nd International Conference on Software Engineering Workshops (ICSEW'20) ● Bharadwaj, A., El Sawy O., Pavlou P., and Venkatraman N., (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly 37(June), pp. 471-482. ● Gruber, H. (2019). Proposals for a digital industrial policy for Europe. Telecommunications Policy 43(2), 116-127 ● Kiselev C., Winter R. Rohner, P. (2020). Project Success Requires Context-Aware Governance. MIS Quarterly Executive, 19(3), 199-211 ● Nokkala, T., Lagstedt, A., Winter, R. (2021). Context-Aware Digitalization - Adapting solution development to the organizational context of SMEs. Proceedings of the 54nd Hawaii International Conference on System Sciences ● Taloustutkimus (2017) Timantteja takapihalla - pk-yritykset mahdollistavat suurille menestyksen. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/timantteja-takapihalla-pk-yritykset-mahdollistavat-suurille-menestyksen.html> Luettu 23.11.2020 ● Wastell, D. G. (1996). The fetish of technique: methodology as a social defence. Information systems journal, 6(1), 25-40. ●