

WEDERHORN TRADING OY  
WEDERHORN CONSULTING

# Viisikko konsultointipaketit

Pienille ja keskisuurille yrityksille

Sari Könnö-Wederhorn

2012

# Wederhorn Consulting

---

## Viisikko konsultointipaketit



1. Liiketoiminnan tehostaminen ilman lisäinvestointeja tietotekniikkaan



2. Tietotekniikkakustannusten arviointi osana kannattavuuslaskentaa



3. Ostettavien tietotekniikkapalveluiden tarpeen ja määrän optimointi yrityksessä



4. Liiketoiminnan tarpeisiin sopivan sovellusohjelmiston valinta



5. Liiketoiminnan laajentumisen vaatimat tietotekniikkainvestoinnit ja -palveluiden ostaminen





## Liiketoiminnan tehostaminen ilman lisäinvestointeja tietotekniikkaan

Yritystoiminta vaatii useimmiten tietotekniikan käyttöä. Sitä ja siihen liittyvää osaamista ja palveluita voidaan joko hankkia ja kehittää yrityksen sisällä tai ostaa kaikki tai osia siitä eri palvelutoimittajilta. Toisinaan kuvitellaan, että tehottomalta vaikuttavaa toimintaa voidaan parantaa vain hankkimalla uusia sovelluksia tai uusia laitteita entisten tilalle, vaikka syy tehottomuuteen saattaakin löytyä nykyisin käytettävien ohjelmistojen ja laitteistojen puutteellisesta osaamisesta tai hyödyntämisestä.

Jotta voitaisiin olla varmoja siitä, paraneeko mikään asia vaihtamalla tai lisäinvestoinneilla, on syytä paneutua yrityksen tapaan käyttää olemassa olevia tietoteknisiä ratkaisuja riittävän tehokkaasti. Tähän voidaan pureutua mm. käymällä johdonmukaisesti läpi seuraavat asiat.

- ★ Yrityksen riippuvuus tietotekniikasta
  - Kuinka kriittisiä yrityksen toiminnalle käytössä olevat ohjelmistot ja laitteet ovat?
- ★ Tietotekniikkaratkaisujen kattavuus suhteessa toiminnan tarpeisiin
  - Kuinka paljon tehtäviä suoritetaan käyttäen tietotekniikkaa?
- ★ Osaamisen vaikutus tietotekniikan hyödyntämiseen
  - Kuinka usein toiminta hidastuu tietoteknisten vaikeuksien takia?
- ★ Tietotekniikkaratkaisujen sisältämät käyttämättömät mahdollisuudet
  - Kuinka paljon ohjelmistojen ja laitteistojen tarjoamista mahdollisuuksista on arkikäytössä?
- ★ Tietotekniikan palvelusopimusten sisältö
  - Kuinka hyvin tarjotut palvelut vastaavat sopimuksissa määriteltyjä vaatimuksia?

Edellä kuvattujen asioiden läpikäynti yrityksessä voi tuoda esille uusia mahdollisuuksia käyttää jo olemassa olevaa tietotekniikkaa ilman välitöntä tarvetta lisäinvestointeihin. Toisaalta jos on nähtävissä, että nykyiset ratkaisut ovat auttamatta jääneet jälkeen yrityksen todellisista tarpeista, niin on saatu aikaan hyvä kuvaus nykytilanteesta, jonka pohjalta voidaan jatkaa uusien tietoteknisten ratkaisujen kartoitusta ja valintaa.

Riippumatta siitä onko yritys pieni tai keskisuuri, niin esitetty lähestymistapa voidaan mitoittaa yritykselle sopivaksi työkokonaisuudeksi, jonka kesto kalenteriajassa on noin viikosta kuukauteen ja laskutettava työmäärä perustuu yhdessä etukäteen sovittavaan työsuoritteeseen.



## Tietotekniikkakustannusten arviointi osana kannattavuuslaskentaa

Tietotekniikan käytöstä aiheutuu liiketoiminnalle enimmäkseen kiinteitä, mutta myös muuttuvia kustannuksia. Näitä kustannuksia ei välttämättä ole yrityksessä riittävästi analysoitu. Järkevästi kohdennetuista tietotekniikan hankinnoista voidaan saada todellista kilpailuetua, kun otetaan huomioon hankintojen vaikutus yrityksen kannattavuuteen sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä.

Yritys valitsee nykyään usein tietoteknisten palveluiden ulkoistamisen tai muun vuokraperusteisen hankintatavan. Tämä sopiikin erittäin hyvin korvaamaan omia investointeja nopeasti arvoaan menettävien laitteiden ja laitteistojen osalta, joiden käyttöikä on lyhyt ja jälleenmyyntiarvo heikko, mutta se saattaa johtaa pitemmällä aikavälillä tarpeettoman korkeisiin ylläpitokustannuksiin.

Edellä mainituista syistä on järkevää läpivalaista yrityksen tietotekniikkakustannukset ja miettiä onko valittu toimintatapa paras ajatellen yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tietotekniikan hankinnan ja käytön vaikutusta yrityksen kannattavuuteen voidaan tarkastella seuraavalla tavalla.

- ★ Tietotekniikan käyttö suhteessa yrityksen volyymiin
  - Voidaanko tietotekniikka/-liikenne kuluja säädellä riippuen toiminnan laajuudesta?
- ★ Tietotekniikan osuus käyttöomaisuudesta
  - Paljonko tietotekniikkaa on ostettu yritykseen ja paljonko sitä vuokrataan ja millä perusteella?
- ★ Ostettujen palveluiden osuus tietotekniikkakustannuksista
  - Miten ostettujen palveluiden määrällä vaikutetaan kulurakenteeseen?
- ★ Ohjelmistojen ja laitteistojen elinkaarikustannukset
  - Miten investointilaskelmat tehdään ja onko niissä huomioitu kaikki elinkaarikustannukset?
- ★ Voimassa olevien tietotekniikkasopimusten hintojen vertailu vallitseviin markkinahintoihin
  - Ovatko yrityksen maksamat tietotekniikkakulut järkevällä tasolla?

Arvioimalla kokonaispanostus yrityksen tietotekniikkaan unohtamatta tietojenkäsittelyn piilokustannuksia (esim. tarvittava tuki ja neuvonta yrityksen sisällä) voidaan yrityksen tulosta parantaa nopeastikin. Tällöin on toki huomattava tarkastella tehtyjen päätösten vaikutusta pitemmällä ajanjaksolla, jottei liiketoiminnan kehitystä vaaranneta muuttuvissa olosuhteissa.

Yllä mainittu lähestymistapa sopii erityisesti keskisuurille yrityksille, mutta kannattavuustarkastelua voidaan tehdä myös pienelle yritykselle, joka epäilee, että omat tietotekniikkakustannukset eivät ole oikeassa suhteessa yrityksen liiketoimintaan. Tietotekniikkakustannusten arviointiin tarvittava aika riippuu siitä, kuinka helposti yritys pystyy keräämään tarvittavat lähtötiedot. Pääsääntöisesti keskisuuren yrityksen analyysi voidaan tehdä jopa parissa viikossa. Työn laajuus ja työhön käytettävä aika sovitaan etukäteen.



## Ostettavien tietotekniikkapalveluiden tarpeen ja määrän optimointi yrityksessä

Silloin kun yrityksen päätoimiala ei liity tietotekniikkaan, niin yrityksessä työskentelee vain vähän, jos lainkaan omaa tietoteknistä väkeä verrattuna muun henkilökunnan määrään. Koska harva yritys pärjää kuitenkaan ilman tietotekniikkaa, niin tarvittavia palveluita hankitaan ostamalla niitä tilanteen mukaan.

Tietotekniikkapalvelu saattaa olla pelkkää työn ostamista, mutta se saattaa sisältää myös muita ohjelmistojen tai laitteistojen käyttöpalveluita. Lisäksi palveluita hinnoitellaan monin eri tavoin. Koska tietotekniikkaan liittyvä palvelutarjonta on markkinoilla laajaa, niin ongelmaksi harvoin tulee palveluiden täydellinen puute. Sen sijaan oikean palvelukokonaisuuden valinta varsinkin pienemmille yrityksille voi olla todella haastavaa. Olosuhteiden muuttuessa tai muusta syystä myös palveluntarjoajaa on pystyttävä vaihtamaan.

Tässä lähestymistavassa lähdetään liikkeelle yrityksen tietoteknisistä tarpeista ja haetaan oikeaa kokoonpanoa kattamaan palvelutarpeet sortumatta kuitenkaan ylivarovaisuuteen tai toisaalta ylisuureen kasvunvaraan. Arviointiin vaikuttaa yrityksen valitsemien nykyisten ratkaisujen elinkaari.

- ★ Yrityksen oma tietotekninen osaaminen
  - Miltä osin yrityksen omat työntekijät vastaavat tietotekniikasta?
- ★ Ohjelmistojen ja laitteistojen hankinta ja ylläpito
  - Mitä ohjelmistoja ja laitteistoja käytetään ja kuka vastaa niiden osalta ylläpidosta/huollosta?
- ★ Tietoliikenne ja tietoturva
  - Mitkä ovat operaattorin tarjoamat palvelut ja onko vastuunjako selkeä?
- ★ Tukitoiminta
  - Keneltä saadaan apua ongelmiin liittyen ohjelmistoihin, laitteisiin ja tietoliikenteeseen?
- ★ Palveluntarjoajan vaihtaminen
  - Miten helposti voidaan muuttaa tehtyjä ratkaisuja?

Oikean palvelukokonaisuuden löytämisessä auttaa, mikäli yrityksellä on selkeä liiketoimintasuunnitelma, johon voidaan nojata myös haettaessa tietoteknisiä ratkaisuja. Tietotekniikkapalveluiden optimointi kasvuyrityksessä on haastavampaa kuin toiminnaltaan vakiintuneessa yrityksessä, mutta molemmille on mahdollista laatia tavoitetilä, jonka toteutumista voidaan seurata. Tähän arviointiin kuuluu kalenteriaikaa viikosta muutamaan viikkoon riippuen tarkasteltavasta palveluntuottajien määrästä ja nykyisistä sopimuksista. Arvioinnin laajuus sovitaan yhdessä yrityksen kanssa ennen työn aloittamista.



## Liiketoiminnan tarpeisiin sopivan sovellusohjelmiston valinta

Huolimatta yritysten tarpeesta löytää ”yhden koon” ohjelmisto, joka sopii kaikille liiketoiminnoille, sellaista ei ole vielä keksitty. Sen sijaan tarjolla on ohjelmistoja, joita voidaan kasvattaa pala kerrallaan ja joista voidaan pienin räätälöinnein muokata kulloisiakin tarpeita vastaavia. Tämä onkin normaali käytäntö suuremmissa yrityksissä, mutta pienemmillä yrityksillä ei yksinkertaisesti ole varaa viedä läpi mittavia ohjelmistoprojekteja ja niin ollen ne joutuvat usein sovittamaan oman toimintansa ohjelmiston vaatimaan muotoon.

Toisaalta joillekin liiketoiminnoille on olemassa esimerkiksi pienten järjestelmätoimittajien toteuttamia ”täsmäohjelmistoja”, jotka ovat rakennettu juuri kyseisen toimialan erityispiirteet huomioon ottaen ja joita ei ole tarkoitus sovittaa muuten kuin määrättyjä ohjaustietoja käyttäen, jolloin ohjelmisto saadaan istutettua kunkin yrityksen organisaatioon ja tuoterakenteeseen. Yritys joutuu miettimään pienimmän pahan tien päättäessään millaisista vaatimuksista se on valmis luopumaan, jotta lopputulos on vielä hyvä, vaikka täydellisyyteen ei päästä.

Perinteinen ja toimiva vaiheistus sovellusohjelmiston valinnalle on seuraava.

- ★ Nykytilan kartoitus
  - Millä välineillä toimintaa nykyään ohjataan ja millaisia ongelmia ja puutteita niissä esiintyy?
- ★ Tavoitetilan määrittely
  - Miten toimintaa haluttaisiin ohjata, jotta se olisi tehokasta ja tarkoituksenmukaista?
- ★ Mahdollisten vaihtoehtojen kartoitus
  - Mitä ohjelmistoja, jotka täyttävät asetetut vaatimukset, on olemassa?
- ★ Sopivimpiin ohjelmistoihin tutustuminen ja vertailu
  - Miten ohjelmistot suoriutuvat niille asetetuista vaatimuksista koetilanteessa?
- ★ Ohjelmiston valinta ja tilaussopimus
  - Millaiset sopimusehdot neuvotellaan tai hyväksytään tilattaessa ennen ohjelmiston toimitusta?

Sovellusohjelmiston sisältöä määriteltäessä on päätettävä, mitkä ovat ne kriteerit, joiden perusteella ohjelmistovalinta tehdään. Ohjelmiston käyttötarkoitus ja kriittisyys liiketoiminnalle on aina syytä pitää mielessä. Lisäksi ohjelmiston valintaan uhrattu aika ja vaiva harvoin menevät hukkaan, sillä siinä yhteydessä yleensä tulee pohdittua myös itse liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Yrityksen kannattaa turvautua ammattilaisen apuun ohjelmistohankinnassaan ainakin silloin, kun siinä tehdään merkittävä investointi tai kun käyttökustannukset muodostavat huomattavan summan suhteessa muihin toiminnallisiin kuluihin. Sovellusohjelmiston valintaan käytettävä aika harvoin jää alle kuukauteen, mutta tavoiteaika sovitaan tapauskohtaisesti yhdessä yrityksen kanssa.



## Liiketoiminnan laajentumisen vaatimat tietotekniikkainvestoinnit ja -palveluiden ostaminen

Siinä vaiheessa kun yrityksen toiminta on jo vakiintunutta ja yrityksen johto tekee tietoisien päätöksen liiketoiminnan laajentamisesta joko maantieteellisesti, organisatorisesti, tuotannollisesti tai vaikkapa kokonaan uusiin tuotteisiin, niin se tavallisesti vaatii myös yrityksen tietoteknisten ratkaisujen uudelleen tarkastelua. Yrityksen käyttämät ohjelmistot eivät ehkä tue muita kieliä kuin suomi tai niissä on rajoitteita organisaatiotasolle tai tuoterakenteille. Mahdollisesti myös käyttäjämäärät kasvavat ja nykyisten ohjelmistojen käyttö sopimukset rajaavat käytön joko tietylle käyttäjämäärälle, alueelle tai organisaatiolle. Ellei näihin asioihin ole kiinnitetty huomiota toiminnan alkuvaiheessa, niin ne saattavat tulla jopa täytenä yllätyksenä.

Periaatteessa yrityksen merkittävä laajentuminen voi aiheuttaa tarpeen määritellä uudelleen kaikki yrityksen tietotekniset toiminnot. Useimmiten kuitenkin selvittää vain muuttamalla ja päivittämällä osaa tietoteknisistä palveluista. Tässä lähestymistavassa käytetään myös hyödyksi niitä osa-alueita, jotka on esitelty erillisinä Viisikko konsultointipaketteina. Suositeltava etenemispolku on seuraava.

- ★ Nykyisten tietoteknisten sopimusten läpikäynti
  - Tarvitseeko sopimuksia muuttaa?
- ★ Laajentumisen tietotekniset kustannukset
  - Joudutaanko hankkimaan uutta tai päivittämään vanhaa tietotekniikkaa?
- ★ Tietotekniikkapalveluiden saatavuus
  - Ovatko kaikki nykyiset palvelut käytettävissä sellaisenaan?
- ★ Ohjelmistojen toimivuus
  - Voidaanko vanhoja ohjelmistoja edelleen käyttää vai vaaditaanko lisäksi tai kokonaan uusia?
- ★ Muutoksenhallinta
  - Kuka tai ketkä vastaavat toiminnallisten muutosten ja uusien käytäntöjen läpiviennistä?

Siinä tilanteessa kun yrityksen toiminta muuttuu niin paljon, että se aiheuttaa myös tietoteknisiä muutoksia, on syytä tarkastella jälleen kerran koko liiketoimintaketjun tietojenkäsittelytarpeet. Tulevaisuutta ajatellen on parempi, että koko ketju pysyy yhtenäisenä, kuin että tehdään tilapäisiä ratkaisuja jollekin osa-alueelle ja aiheutetaan mahdollisesti pitemmällä aikavälillä korkeampia tietotekniikan ylläpitokustannuksia. Suuremmissa muutoksissa yritys tarvitsee etenemissuunnitelman, jonka laatiminen ja toteuttaminen riippuvat muutosten määrästä. Tarkempi arvio työmäärästä sovitaan yrityksen kanssa käytävän keskustelun pohjalta.