



KISZÁMOLHATÓ IT-BEFEKTETÉSEK

Láthatóvá váló megtérülés

Az elmúlt években egyre fontosabb kérdéssé vált az IT-projektek megtérülése. A szűk pénztárcával rendelkező döntéshozók figyelmébe ugyanis egyre inkább a konkrét megtérüléssel kecsegtető ajánlatok felé fordul.

A különböző informatikai megoldások összefonódtak az üzleti folyamatokkal, és egyre bonyolultabb feladatmegoldásokat tettek lehetővé. Az IT-beruházások eme komplexitás miatt az ügyféltől is komolyabb figyelmet és akár komoly anyagi beruházást igényelnek. A vállalatok pedig szeretnék tudni, hogy mikor térül meg, amire erőforrást áldoznak.

Megfontolandó érvelés

Balázs Csaba, az SAP Hungary Kft. szakértője szerint egy nagy ívű rendszerbevezetés előtt (ilyen például egy vállalatirányítási rendszer) az ügyfél számára olyan értékeket kell közvetíteni, amivel a beruházás szükségessége igazolható. Úgy véli, a

tulajdonságalapú érvelés korszaka lejárt, ma már nem csak az számít, mit tud a szoftver, ez nem elég a döntéshez. Ezt a meglátást erősíti Matolcsi Tamás, az OnLiveIT Kft. ügyvezető igazgatója is, aki a lehetséges ügyfeleknél már azzal érvel, hogy sorra veszi, milyen teljesítménynövekedést lehet elérni egy komplex rendszerrel, például a könyvelésnél. Orbán Attila, az I-COM Kft. vezetője szerint fontos, hogy összegyűjtsék azon változó adatokat, amelyek az adott szoftver, hardver használatával valósulnának meg az üzleti folyamatokban. Ők elsősorban költségalapú számításokat végeznek. Speciális szoftverük használatával a számszerűsíthető adatok esetén összehasonlítják az aktuális beruházási költségeket az ugyanazon folyamatra kalkulálható működési költségekkel. Figyelembe

A tulajdonságalapú érvelés korszaka lejárt, ma már nem csak az számít, mit tud a szoftver, ez nem elég a döntéshez.



Vállalatmérettől függetlenül egy szoftverre befektetésként kell tekinteni, ami olyan értéknövelő szolgáltatásokat nyújt, mint például a készletoptimalizálás, a kiszolgálási szint növekedése, vagy az erőforrások hatékony átcsoportosítása.

veszik továbbá a szoftver, hardver használatával megnyíló, korábban nem elérhető üzleti lehetőségekből származó-várható többletbevételt is. A szoftver olyan tulajdonságait helyezik előtérbe, amelyek a partnerek részére is előnyt jelentenek, és amely megoldások pénzügyileg kifejezhető költségcsökkentést eredményeznek.

„Egy év múlva 15%-os forgalomnövekedést ért el az egyik cég, ahol a vállalatirányítási rendszernek bizonyíthatóan köze volt az eredményhez” – mond konkrét hazai számot Matolcsi Tamás, hozzátéve, hogy azért az előre gondosan kiszámított megtérülési adatokat könnyen felülírhatja a változó gazdasági környezet.

Eltérő döntéshozatal

Míg egy nagyvállalatnak saját IT-részlege van, többszintű (esetleg külföldi) döntéshozatali mechanizmussal, ahol már az előkészítő szakaszban meg kell tudni indokolni az egyes projekteket, és az IT-vezető jellemzően nem dönthet egy személyben a bevezetésről, addig a kisvállalati szektorban más a helyzet. E cégek nagy részénél jellemzően a vállalkozás tulajdonosa a döntéshozó, aki az IT-büdzséről is rendelkezik. Balázs Csaba szerint már bevett gyakorlat, hogy az első beszélgetés során felméri a cég jelenlegi helyzetét, céljait, és a második találkozón már számokkal támogatva lehet beszélni a megoldás, a várható eredmények és a bevezetés részleteiről. Ebben nagy segítségükre van egy általános, a legtöbb cég működésére ráilleszhető kalku-

látoruk, de ha a projekt olyan méretű, vagy az ügyfél igényei meghaladják annak a képességeit, akkor egy testre szabott számítással végzik el a szükséges számításokat.

A Demand Solutions magyarországi képviselője, Igor Chrobot egy online felületre hívja fel a figyelmet, ahol a cég ellátási láncot menedzselő szoftverük megtérülését lehet kiszámolni, bár szintén a saját módszertanuk szerint.

A szakértők mindegyike egyetért abban, hogy vállalatmérettől függetlenül egy szoftverre be-

BIRMINGHAMI TÖRTÉNET

Egy-egy szoftver bevezetését, ami gyakran üzleti átalakítást is jelent, óriási figyelem övezi, főleg ha az adófizetők pénzéből kerül megvalósításra. Ez történt az egyik legnagyobb angliai város, Birmingham esetében is, ahol az önkormányzat három fő elvárást támasztott magával szemben: jelentős javulást kellett elérnie az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások terén, hatékony megtakarításokra kellett szert tennie, hogy a helyi adók ne növekedjenek az inflációnál nagyobb mértékben. Végül pedig jobb munkakörülményeket kívánt biztosítani alkalmazottainak, ami egyben hatékonyabb teljesítményt is jelent a hivatalnokok munkája szempontjából. A 2007-ben elindított átalakítás az IDC két évvel később publikált kutatása szerint jó ütemben haladt a 10 évre vetített 1,6 milliárd fontos megtakarítás fele, az összesen 676 millió fontos befektetés mellett, amelyből az ICT-szerződések 30 millió fontot tettek ki. Rachel Muson, a város egyik vezetője szerint az átalakítás megkezdése előtt például az önkormányzat beszállítóinak időre történő kifizetése csak 60%-os pontossággal történt meg, amelyet 2010-re következetesen 95%-on tudtak tartani.



Amennyiben ismertek a beruházás számszerű paraméterei, akkor alkalmazhatóak a hagyományos pénzügyi és elemzési számítások.

fektetesként kell tekinteni, ami olyan értéknövelő szolgáltatásokat nyújt, mint például a készlet-optimalizálás, a kiszolgálási szint növekedése (tartalom, válaszadás sebessége stb.), vagy az erőforrások hatékony átcsoportosítása. Ám az értékalapú érvelés olyan esetben állja meg a helyét, amikor a rendszer bevezetése erőforrásokat szabadít fel (pl. kisebb raktárkészlet, humán igény, kintlévőség), vagy ha lehetőséget kínál a bevételek növelésére, legyen az gyorsabb, hatékonyabb kiszolgálás, vagy éppen új ügyfelek, új piacok megtalálása – figyelmeztet Matolcsi Tamás.

Pénzügyi szemmel

A leggyakrabban használt megtérülési ráta a ROI (Return on Investment), a lekötött tőke megtérülése. A bevezetési folyamat ROI-mutatójának konzekvens számításához előfeltétel a nevesített operatív célok kitűzése és az azokból várható előnyök meghatározása, azonosítása, így például a termelés növelése, a vevői elégedettség magasabb szintjének elérése.

A megtérülési potenciálok feltérképezéséhez a következő eljárás csoportok nyújtanak segít-

INFORMATIKAI ÉRTÉKTEREMTÉS

Az „informatikai értékteremtés” gondolatának első megfogalmazása Porter–Millar cikkében jelenik meg először: a szerzők már 1985-ben, az információs forradalom hajnalán listába szedték, hogyan származhat versenyelőny az információtechnológia bevezetésével.

A ROI számításakor az egyik fő gond a nem számszerűsíthető tényezők figyelembevétele.

séget: hatáslánc-elemzés, haszonérték, kombinált számítások és pénzügyi elemzések. Hatáslánc-elemzés esetén az összefüggések logikai megértése és számszerűsítése a cél, haszonérték esetén a nem számszerűsíthető tényezőket (ún. organizational assets, immateriális eszközök) is vizsgálni lehet. A kombinált eljárások egyesítik a különböző elemzések előnyeit. Amennyiben ismertek a beruházás számszerű paraméterei, akkor alkalmazhatóak a hagyományos pénzügyi és elemzési számítások. Számítlan statikus és dinamikus modell létezik, előbbi nem igényel komolyabb matematikai számításokat, hiszen nem számol a pénz időértékével. Emiatt korlátozottan alkalmas a beruházások összehasonlítására, mivel az informatikai megoldások hatásai közvetett módon és időben késve jelentkeznek.

Dinamikus számítások esetén a pénzáramokat kalkulatív kamatláb segítségével teszik összemérhetővé, amely a diszkontált cash flow alapját adja. Diszkontálásnál figyelembe kell venni, hogy a számítások folyamatos működtetést vesznek alapul, a várható élettartam végéig, bizonytalan jövő esetén is.

Klasszikus beruházásoknál a ROI-t a tőkebefektetések élettartamra eső hozamának elemzésére használják. IT-oldalon az okozza a problémát,



hogy valamiképpen meg kell jeleníteni a megváltozott információkezelésből származó hasznokat is, az elért többletbevételt és a működési költségek csökkenését: ha sikerül, akkor ebből kiszámolható a nettó készpénzáramlás, és így a beruházási költségekhez viszonyítva a ROI is. A ROI számításakor az egyik fő gond a nem számszerűsíthető tényezők figyelembevétele. Ezeket általában nem szokás bevinni a ROI számításába (hiszen ott számszerű adatokat kell feltüntetni), ezzel pedig elvihetjük az értéket egy rossz irányba. Ma már megvan a technológiai lehetőségünk számszerűsíteni olyan elemeket, mint a vevői elégedettség, a know-how, az alkalmazottak megtartása stb. A ROI információtartalma a döntés-előkészítéshez járulhat hozzá, amely azután alapot ad a beruházások értékeléséhez és a finanszírozási elemzésekhez.

■ BAGÓ PÉTER