



Problem

Zwrot z inwestycji w systemy informatyczne

W swojej praktyce zawodowej przekonałam się, iż pomiar opłacalności inwestycji w rozwiązania wspomagające zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwem (hurtownie danych, systemy do budżetowania) nie jest zadaniem łatwym. Nasuwają się pytania o sposób i dokładność pomiaru opłacalności takiej inwestycji (jakł przyjąć miernik, który wykaże, iż po wdrożeniu systemu, mówiąc kolokwialnie, „jest lepiej”). Przy czym „jest lepiej” to wcale nie oznacza, że zaraz po wdrożeniu saldo naszego konta bankowego wzrośnie. W dobie konkurencji „lepiej” oznacza, że nie pozostaniemy w tyle za konkurencją, że utrzymamy się na rynku. Wreszcie, czy mówiąc o opłacalności, należy mieć na myśli wyłącznie wartość dodaną wyrażoną w pieniądzu, czy można wyrazić ją także jako pewien osiągnięty cel, do którego dążyliśmy (np. „wdrożenie systemu było opłacalne, gdyż czas wykonywania analiz; skrócił się dwukrotnie”)? Celem w tym przypadku było dwukrotne skrócenie czasu wykonywania analiz, cel osiągnęliśmy, można więc mówić o opłacalności wdrożenia. Proszę o kilka praktycznych wskazówek w opisanym przeze mnie temacie.

Rozwiązanie

Przedsiębiorstwo działa na rynku, w którym wymiana dóbr odbywa się za pośrednictwem pieniądza. Z tego też względu wskazane jest, aby opłacalność wdrożenia systemu także wyrazić

w jednostkach pieniężnych. W tym przypadku należałoby w pierwszej kolejności wykonać listę mierników, których wartości są łatwe do uzyskania, a następnie (wyceniając je) przeliczyć na jednostki pieniężne. Problem w tym, iż określenie takich mierników nie jest łatwe, ale niewąt-

pliwie jednym z ważniejszych jest czas poświęcony na ekstrakcję i przygotowanie danych do analiz, którego oszczędność można przeliczyć na jednostki pieniężne.

Przy porównaniu wartości miernika czasu poświęcanego na „wyciągnięcie” danych „przed” i „po” wdrożeniu należy przyjąć założenie, że zarówno przed wdrożeniem, jak i po jego zakończeniu wykonujemy te same analizy. Wówczas takie porównanie ma sens. W naszej praktyce wdrożeniowej zauważyliśmy, iż właśnie po wdrożeniu systemu analiz wykonuje się nieporównywalnie więcej. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest m.in. szybszy dostęp do danych. Przed wdrożeniem pewne czasochłonne grupy analiz po prostu nie mogły być wykonywane.

Oprócz miernika czasowego opłacalności inwestycji w systemy wspomagające zarządzanie można wyróżnić i inne, takie jak np. wiarygodność pozyskanych danych przekładająca się na trafność podejmowanych na ich podstawie decyzji czy też zakres analiz – kiedyś wąski (ze względu na brak narzędzia informatycznego do pozyskiwania danych), a po wdrożeniu szeroki. Mierniki te z pewnością wyrażają korzyści z wdrożenia, gdyż jesteśmy w stanie ocenić, czy uzyskiwane po wdrożeniu dane są lepszej jakości oraz czy zakres danych się zwiększył. Jeśli po wdrożeniu mierniki te ocenimy jako lepsze, możemy mówić o opłacalności, ale znacznie trudniej przeliczyć je bezpośrednio na jednostki pieniężne.

UWAGA

W praktyce wdrożeniowej jednego z systemów wspomagających zarządzanie każdy z menedżerów jako główne mierniki opłacalności wskazywał mierniki czasu i jakości, konstatując: „Od systemu oczekujemy łatwego oraz szybkiego dostępu do szerokiego zakresu wiarygodnych danych”. Tym kierowali się przy podejmowaniu decyzji o zakupie systemu, a po pewnym okresie użytkowania właśnie te mierniki opłacalności będą przeliczać na jednostki pieniężne.

Możemy powiedzieć: A po co nam system do budżetowania i analiz, skoro nasze przedsiębiorstwo nie ma takiego systemu i „żyje”? Oczywiście, przedsiębiorstwo ma się dobrze, ale trzeba także zadać pytanie: Dlaczego? Odpowiedź jest prosta, dlatego, że w gospodarce panuje trend wzrostowy, dobra wszelkiego rodzaju schodzą na tzw. pniu. Zapotrzebowanie na towary jest duże i właściwie bez żadnego wysiłku znajdujemy klientów (a właściwie to oni sami się znajdują) i sprzedajemy. Problem pojawia się dopiero, gdy

rynek się nasyci, nastąpi dekonjunktura. Wówczas, aby cokolwiek sprzedać, trzeba włożyć dużo wysiłku w ekonomiczną analizę przyczynowo-skutkową, czyli:

- jak szybko znaleźć przyczynę spadku sprzedaży oraz przyczynę wzrostu kosztów,
- jak szybko wyliczyć, na którym produkcie zarabiamy, a na którym tracimy,
- jak szybko znaleźć klientów, którzy notorycznie nie spłacają należności w terminie,
- jak zaplanować wynik finansowy w kilku wariantach, aby być przygotowanym na wariant najgorszy,
- jaka jest struktura kosztów i czy koszty są uzasadnione.

Aby sprawnie takie analizy przeprowadzać, musimy mieć narzędzia informatyczne pozwalające na szybki dostęp do danych, umożliwiające sprawne budżetowanie oraz przeprowadzanie zaawansowanych analiz. Jeżeli pojawi się dekonjunktura, na szybkie wdrożenie może być już za późno (choć mówi się „lepiej późno niż wcale”). Trzeba się także liczyć z faktem, iż prawdopodobnie konkurencja dawno już z takim systemem pracuje, a więc:

- może szybko analizować rynek,
- wie, gdzie obniżyć koszty i w który produkt zainwestować, a z którego zrezygnować,
- jak podjęte działania wpłyną na wynik finansowy,
- jaki będzie skutek podjętych przez kadre menedżerską działań.

Jeśli będziemy mieli szczęście, to w najlepszym wypadku konkurencja odbierze nam część udziału rynkowego, a w najgorszym... lepiej nie dopowiadać. Dlatego należy odpowiedzieć sobie na pytanie: Czy mając perspektywę utraty części rynku z powodu problemów z dostępem do danych wdrożenie systemu wspomagającego zarządzanie nie będzie opłacalne, czy nie odniemiemy widocznych korzyści, czy „nie będzie lepiej” po wdrożeniu systemu? Każdy bez zająknięcia odpowie tak, system jest potrzebny. Jednak do pełni szczęścia opłacalność wynikająca z wdrożenia trzeba jeszcze wyrazić w jednostkach pieniężnych.

W tym celu należy określić dodatnie strony wdrożonej aplikacji, a w następnej kolejności postarać się przeliczyć je na jednostki pieniężne. Dla przykładu „w wyniku poprawy jakości pozyskiwanych danych udało się dokładnie przeanalizować pozycje kosztowe A i B i zredukować je o x procent” lub też „wdrożony system pozwolił

na wyeliminowanie nierentownych produktów X i Y” albo „system pozwolił na szybką analizę odchyień od planu działalności Z, która – jak się okazało – była nieopłacalna – w związku z tym obecnie usługę tę zlecamy na zewnątrz, co przyniosło wymierne oszczędności w kwocie...”.

Jeśli dodamy do tej listy wyrażony w pieniądzu omówiony wcześniej miernik czasowy, otrzymamy tzw. „zestawienie dobrodziejstw” z wdrożenia wyrażonych w jednostkach pieniężnych. Oczywiście lista ta nie będzie zamknięta. W miarę użytkowania systemu i jego uczenia się będzie się wydłużała.

UWAGA

Bez wątpienia ogromną korzyścią z wdrożenia systemu wspomagającego zarządzanie jest fakt, iż posiadamy wiarygodne dane będące podstawą podejmowania decyzji, wiemy, „co w trawie piszczy”, a mówiąc językiem żeglarskim, „żeglujemy z nowoczesnym urządzeniem nawigacyjnym, dzięki czemu minimalizujemy ryzyko rozbicia się o skały”. A to jest już korzyść nie do podważenia.

Wszystkie wymienione mierniki w przypadku ich poprawy niewątpliwie dodatnio wpłyną na wynik firmy. Jednak wartość dodaną zaobserwujemy dopiero w długim czasie, nie zaraz po wdrożeniu. Podczas wdrożenia i zaraz po jego zakończeniu ocena inwestycji mogłaby być błędna, gdyż dopiero dobre poznanie wdrożonej aplikacji warunkuje zadowolenie z jej użytkowania.

Menedżerowie często zadają pytanie, kiedy inwestycja w system im się zwróci i zacznie zarabiać. Pytanie oczywiste i słuszne, ale niestety, inwestycja w systemy informatyczne nie zwraca się zaraz w pierwszym miesiącu po wdrożeniu. Na efekty trzeba poczekać. Systemu trzeba się dobrze nauczyć (kilka szkoleń podczas wdrożenia nie wystarczy), system trzeba „czuć” tak, jak kierowca czuje swój samochód dopiero po przejechaniu setek kilometrów. Trzeba wiedzieć, iż aby uzyskać szybką informację, należy wykonać dokładnie określone operacje.

Aby uzyskać korzyści z zakupu systemu, nie wystarczy tylko przeczytać instrukcję działania poszczególnych funkcji. Należy także nauczyć się je wykorzystywać w konkretnych przypadkach, aby nie okazało się, iż niewłaściwie dobrana funkcja tylko utrudnia analizę, a nie ułatwia. Dopiero po szkoleniach, nabyciu doświadczenia w pracy z systemem możemy mówić o skróceniu czasu poświęcanego na analizy, a ponieważ „czas to pieniądz”, zysk na czasie to zysk pieniężny.

Porady udzielił:

Andrzej Piech

kierownik projektów w firmie

Controlling Systems Sp. z o.o.

- producenta oprogramowania klasy

Business Intelligence;

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl