



# Ako merať a posudzovať prínosy IT

Výzvy, ktorým čelia manažéri prakticky na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach podnikania sú v mnohom jedinečné. Samozrejme, dôvodom je zmena paradigiem, ktoré ich za posledné roky ovplyvnili pri riadení spoločností či organizácií. Paradigma rastu sa zotrela krízou na finančných trhoch a jej dopady na biznis (v negatívnom aj pozitívnom smere) budú doznievať v ďalších rokoch. Práve v najbližších mesiacoch a rokoch nastane situácia v konkurenčnom prostredí, ktorá bude akcelerátorom kryštalizácie dobrých na výborných a priemerných na minulých.

Informačné a komunikačné technológie sú jednou z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich oblastí technológií, biznisu aj života. Je to oblasť vyznačujúca sa mimoriadnym množstvom inovácií. Ruka v ruku s technologickými inováciami (niekedy však pomalšie) idú aj inovácie v oblastiach vyvolaných nástupom týchto technológií. Napríklad, nasadenie nového automatizovaného reportingu vo firme sa spravidla rýchlejšie implementuje ako zrušenie starých prin-

cípov práce, starej organizačnej štruktúry či zrušenie oddelenia, ktoré reporty doteraz pripravovalo. Iným príkladom je nasadenie automatizovaných systémov na poskytovanie služieb IT, napríklad monitoringu, tvorby záloh či automatizovaných archívnych kópií. Obvykle sa implementácia nového riešenia, technológie nerealizuje synchronne so zmenou organizačnou či pracovnou. Obvykle až s neúmerne dlhým odstupom nastane obdobie, keď sa uvoľ-

## Miloš Molnar

IT Advisory Services v spoločnosti  
KPMG Slovensko, s.r.o.



milosmolnar@kpmg.sk

nia zdroje použité na iné úlohy alebo sa odstránia z nákladov (prepustené, prenajaté).

Schopnosť dôsledného uskutočnenia zmeny vyvolanej implementáciou inovatívneho



IT riešenia (v čase aj v rozsahu) či zmeny služby z poskytovanej interne na externú, súvisí so schopnosťou organizácie prispôbovať sa novým situáciám a využívať ich. Má to dopad na celkovú efektivitu projektu, riešenia alebo realizovanej zmeny.

**EFEKTIVITA – KLÚČOVÝ UKAZOVATEĽ ROZHODNUTÍ**

Efektivita sa stáva alfou a omegou pre drvivú väčšinu podnikateľských subjektov. Pod pojmom efektivita si však každý môže predstavovať niečo iné. Obchodný riaditeľ si môže predstaviť rýchlosť reakcie na príležitosti, ekonomický riaditeľ efektivitu celkového (alebo vlastného, investičného a pod.) kapitálu a personálny riaditeľ mieru vernosti kľúčových zamestnancov.

V prípade investícií sa však môžeme držať

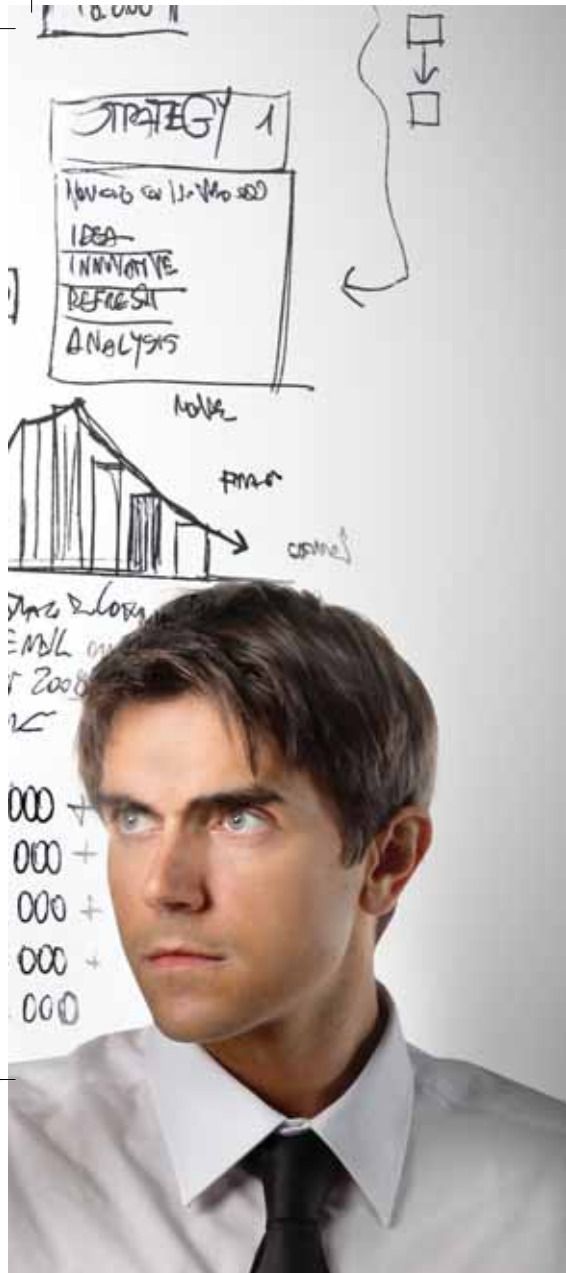
zlatého investičného pravidla: Investované zdroje by sa mali vrátiť v podobe výnosov aj s určitým ziskom. Z pohľadu prírodných zákonov ide o rešpektovanie druhej termodynamikovej vety, kde dodávaním energie sa bude minimálne udržiavať miera entropie (neusporiadanosti) na požadovanej úrovni. Jednoducho povedané: všetko chátra, ak sa o to nikto nestará.

Zaujímavé rozpracovanie týchto myšlienok uviedol Andrej Kopčaj [1], ktorý popísal základnú otázku manažmentu (Čo môžem/mal by som robiť, aby som sa mal v budúcnosti lepšie?) do pravidiel zvyšujúcich potenciál úspešnosti.

Základný vzorec na posudzovanie atraktívnosti investície (zmeny, projekty, technológie a pod.) je jednoduchý: náklady < prínosy.

Problém vzniká už pri definícii oboch strán tejto nerovnice. Na strane nákladov treba brať do úvahy všetky hlavné náklady

v primeranom časovom období nezávisle od ich charakteru, teda aj náklady priame a nepriame. V prípade priamych nákladov je to na prvý pohľad jednoduché, pretože mnoho manažérov si pod priamymi nákladmi projektu predstaví náklady fakturované dodávateľom plus náklady na vlastný projektový tím. Často sa pripočítajú náklady na udržiavanie riešenia či technológie pre najbližších ix rokov a niekedy aj náklady na administráciu v uvažovanom časovom horizonte. Málokedy sa berú do výpočtu aj náklady na zmeny riešenia v budúcnosti či náklady na spolupracujúcich, ktorí sú spravidla potrební na implementáciu riešenia, ako sú napríklad kľúčoví užívatelia, metodici, vedúci dotknutých oddelení a pod. Zjednodušene možno povedať, že čím je odhad nákladov komplikovanejší a menej určitý, tým menej často sa vo výpočte nákladov zohľad-



ňuje. Započítavanie budúcich nákladov, ktoré súvisia s výdavkami na spolupracujúce subjekty na celé obdobie je takmer výnimkou.

**ZLOŽITOSTI NEPRIAMYCH NÁKLADOV**

Obvykle sa u spolupracujúcich subjektov predpokladá dostatočná miera „nevyužitého času“ – a potom postačuje jednoduchá výhovorka, prečo nevyčíslívať takéto náklady „Urobia to v rámci pracovného času, majú rezervy!“. Tým sa však náklady neeliminujú, stále existujú a sú len schované v réžii firmy a nevstupujú do výpočtu nákladovosti projektu.

Pri nepriamych nákladoch je to ešte o trochu zložitejšie. Aby sme ich mohli odhadnúť, musíme začať najskôr s ich identifikáciou, teda definovaním oblastí, na ktoré bude mať implementované riešenie dopad. Je vhodné, aby príslušné útvary (nielen projektívni mana-

žeri) vypracovali analýzu dopadov. Neraz postačuje na uvedomenie si dopadov zorganizovať workshop, na ktorom sa aspekty projektu/riešenia prediskutujú. Niekedy aj zjavné prínosy môžu vyvolať skryté náklady. Napríklad v prípade zvýšenia efektivity práce a možného zníženia potreby ľudských zdrojov sú skrytými nákladmi vlastne náklady na odstupné či preškolenie a alokáciu na inú prácu. Samozrejme, aj pri analýze dopadov (a následnej identifikácii nákladov) je potrebné brať do úvahy časové hľadisko.

Druhá strana „nerovnice“ (prínosy) sa mnohokrát vyratúva s ešte menšou mierou dôslednosti ako samotné náklady. Jednou z príčin môže byť aj vyššia miera neurčitosti, nakoľko náklady sú aspoň sčasti jasné a určené, často zmluvou. V prípade prínosov však možno postupovať podobne ako pri identifikácii dopadov z pohľadu nákladov. Opäť si treba nájsť určitý systémový nástroj, techniku, ktorou sa budú prínosy posudzovať a kvantifikovať. V mnohých spoločnostiach je nákladová a prínosová analýza (CBA – Cost Benefit Analysis) podmienkou schválenia investície alebo projektu.

Obvykle postačuje jednoduchá identifikácia prínosov prostredníctvom matice prínosov (Tabuľka 1).

Kvantifikácia prínosov je, samozrejme, nevyhnutná, ak chceme identifikované prínosy porovnať s odhadovanými nákladmi, a tým exaktnejšie rozhodovať. Techniky kvantifikácie, teda určenia hodnoty prínosu v peňažných jednotkách, sú odlišné pre jednotlivé skupiny prínosov. V prípade finančných prínosov sú

k dispozícii nástroje a vzorce. V prípade vyššej efektivity práce existujú techniky zmerania existujúcich hodnôt a pre projekciu budúcich hodnôt. Po previazaní s nákladmi pre dané oblasti je možné prínosy kvantifikovať.

Niektoré prínosy sú prakticky nekvantifikovateľné, ako imidž či vnímanie značky zákazníkmi. Je však na manažéroch, aký význam (hodnotu) im prisúdia a na základe toho budú kvantifikovať.

Riadenie prínosov v prípade, že sa používa systémovo, predstavuje nástroj na definovanie prínosov a podklad na určenie cieľov projektov. Obvykle má štyri fázy:

1. Identifikuj;
2. Definuj;
3. Nastav meranie;
4. Implementuj.

Samotná metodika sa uplatňuje nielen na oblasť definície prínosov projektu či investície, ale aj na súvisiace podporné oblasti akými sú:

- Zladenie s finančnými ukazovateľmi/prostriedkami merania;
- Riadenie business cases;
- Riadenie životných cyklov projektov, business cases a prínosov;
- Dohody so stakeholders.

**ZHODNOTENIE RIZÍK**

V neposlednom rade je potrebné pri posudzovaní efektivity plánovaných IT riešení a zmien posudzovať aj riziká.

Potrebné je zhodnotiť riziká vyplývajúce zo súčasnej situácie s ohľadom na hodnotený

	Konkrétne (hmatateľné)	Nehmatateľné
<b>Kvantifikovateľné</b>	Zrýchlenie vybavenia požiadavky	Zvýšenie spokojnosti zákazníkov
	Zrýchlenie cash flow	Zvýšenie trhového podielu
	Zníženie zásob	Zlepšené ciele na zákazníka
		Zlepšenie imidžu
<b>Nekvantifikovateľné</b>	Jasnejší rozhodovací proces	Tímová práca
	Zvýšená produktivita	Zamestnanecká lojalita
	Centralizácia rozhodovania	Kreativita/Inovácie
	Dostupnosť informácií	Zdieľanie vízie

Tabuľka 1: Matica prínosov



časový horizont. V praxi to znamená odpovedať si na otázku: Čo sa môže stať, ak nebudeme IT riešenie implementovať, s akou pravdepodobnosťou, v akom časovom horizonte a s akým dopadom?

Ďalej je potrebné vyhodnotiť riziká vyplývajúce zo samotnej zmeny. Otázka teda znie: Aké riziká, s akými dopadmi možno očakávať počas realizácie projektu/zmeny? Tieto riziká by mali byť súčasťou nákladov alebo by sa mali aspoň zohľadniť pri posudzovaní efektivity. Vzorec by potom bol: náklady projektu (celkové) + riziká projektu < prínosy

V poslednom rade je posúdenie rizík vyplývajúcich zo situácie po úspešnom implementovaní riešenia, technológie či implementácie zmeny. Otázka bude rovnaká ako pre prvý posudzovaný pohľad na riziká, ale v projekcii úspešne implementovaného riešenia a rovnako pre uvažovaný časový horizont. Rozdiel medzi rizikami pred a po zmene možno zohľadniť aj pri hodnotení efektivity, a to na strane prínosov (ich navýšením alebo znížením).

### **PREDPOKLADOM ÚSPEŠNOSTI JE SPRÁVNY VÝBER**

IT technológie, riešenia a služby vzhľadom na ich inovačný potenciál môžu byť výrazným

akcelerátorom celkovej efektívnosti podniku alebo znižovania nákladov. Mnohé sú odsúhlasené, overené a je potrebné ich len vhodne implementovať. Samozrejme, po zrelom uvážení a ideálne v synerгии s ďalšími zmenami, ktoré priamo umožnila implementácia IT riešení. Niektoré IT technológie prinášajú neuveriteľnú návratnosť, dokonca v mesiacoch. Napríklad nasadenie technológií na rozpoznávanie formlárov dokáže znížiť prácnosť spracovania viac ako desiatnásobne, zvýšiť efektivitu spracovania a nižšiu chybovosť prostredníctvom intenzívnejšej špecializácie jednotlivých úkonov. A pritom ide o cenovo dostupné riešenia aj pre stredné a malé podniky.

Technológie, riešenia alebo služby dostupné na trhu môžu byť akcelerátorom, ale len v prípade ak sa vyberú správne a nezabudne sa na ostatné vyvolané náklady.

Záverom jedna úvaha súvisiaca s úspešnosťou projektov ako takých.

Podnikanie ako súbor aktivít vykonávaných spravidla množinou ľudí je už z podstaty vyplývajúcej z nedokonalosti ľudí a nedokonalosti prostredia charakteristický svojou neurčitostou. V biznise nemožno nič predpokladať s určitostou rovnajúcou sa 100 %. Čím je časový horizont dlhší, miera neusporiadanosť aktivít

vyššia a čím vyšší je počet premenných ovplyvňujúcich výsledok, tým je určitosť výsledku nižšia.

V poslednom čase populárna metóda riadenia aktivít prostredníctvom projektov a projektového riadenia umožňuje ovplyvňovať všetky tri vyššie spomínané faktory (čas trvania, usporiadanosť a počet premenných) v prospech zvyšovania pravdepodobnosti úspechu aktivity – projektu. Napriek tomu sa každý projekt realizuje s určitou mierou pravdepodobnosti dosiahnutia plánovaných cieľov. Táto miera úspešnosti je vždy nižšia ako 1 a je ovplyvnená aj stupňom vyzretosti spoločnosti a partnerov realizovať projekty.

Úspešnosť projektov sa tak stáva činiteľom vstupujúcim do vzorca pre vyhodnotenie atraktivity (zmysluplnosti) projektu. Vzorec by potom bol nasledujúci:

**náklady projektu (celkové)**  
**úspešnosť** + riziká < prínosy

Ako takmer vo všetkom, aj pri implementovaní IT riešení, technológií či pri projektoch zmien platí: Dvakrát merať a raz implementovať!

[1] Kopčaj Andrej; Spirálový manažment; Praha: Alfa Publishing, 2007