

Odhalenie skrytej hodnoty investícií pri implementácii ERP systému pomocou riadenia rizík

Pripravil Dušan Makoš

(Stručný obsah článku *Unlocking Hidden Value in ERP System Acquisitions Using Risk Management* od Gregory Zoughbi, CISA, CISM, CGEIT, CRISC, COBIT 4.1 (F), ABCP, CISSP, ITIL Expert, PMP, TOGAF 9)

Pre úspešné vypracovanie business case¹ je dôležité správne pochopenie možnosti investičných výhod, nákladov a zisku pre ERP². Business case zvyčajne zahŕňa výpočet NPV³, ktorý je ukazovateľom investičného zámeru a vyžaduje vyčíslenie výnosov, nákladov a rizík. Všeobecne platí, že zvýšenie NPV je výsledkom zvýšenia výnosov a zníženia rizík a nákladov. Spôsob ako vytvoriť výhodnejšie ERP investície znamená znížiť riziká a pritom zaistiť, aby výnosy mínus náklady zostali konštantné, alebo sa znížili. Spôsob ako to docieľiť je použitie metódy pre riadenia rizík.

Známe sú rôzne metódy a štandardy pre riadenie rizík vrátane ISACA Risk IT, ISO 31000:2009 Risk Management, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO)'s Enterprise Risk Management—Integrated Framework and the National Institute of Standards and Technology, (NIST)'s Special Publication (SP) 800-30 Guide for Conducting Risk Assessments.

Analýza rizík pre implementovanie systému ERP vyžaduje identifikovanie a poznanie rizikových faktorov, ktoré majú vplyv na frekvenciu rizika a/alebo dopad na funkčnosť organizácie. Medzi tieto rizikové faktory patria:

- 1) Riadenie projektu
- 2) Reorganizácia podnikových procesov a riadenie zmien
- 3) Vyhodnotenie a výber ERP
- 4) Podpora vrcholového manažmentu
- 5) Nezávislí konzultanti
- 6) Úspešnosť návratnosti (riadenie nákladov, merania pre overenie výkonnosti)
- 7) Úroveň prispôsobenia pre potreby zákazníka

1 Business Case – analýza prínosov, nákladov a rizík obchodného prípadu (projekt, produkt...)

2 Enterprise Resource planning - Informačný systém na správu a koordináciu zdrojov, pracovísk a funkcií podniku

3 NPV - Net Present Value (ČSH-Čistá súčasná hodnota) - ekonomické vyhodnotenie (výnosnosť) projektu

- 8) Ľudské zdroje (IT personál a používatelia)
- 9) Očakávania manažmentu
- 10) IT infraštruktúra

Ošetrovanie ERP rizík a ich dopad na business case.

Pri výpočte NPV je riziko vyjadrené diskontnou sadzbou, podľa ktorej budú peňažné príjmy z investície v budúcnosti znížené. Zvýšenie rizika vyplýva z vyššej diskontnej sadzby a naopak, napr. čím vyššia je diskontná sadzba, tým menšia návrat peňažných príjmov v budúcnosti.

Pretože čisté peňažné príjmy prisudzované ERP systémom sú v posledných rokoch s veľkou pravdepodobnosťou pozitívne, znižovanie rizika a diskontnej sadzby zvyšuje hodnotu NPV. Toto robí business case pre implementovanie ERP systému atraktívnejším. Autor článku uvádza príklad vyčíslenia NPV pre nadobudnutie ERP systému počas 9-ročného životného cyklu.

Uvedené riziká môžu byť ošetrené rôznymi spôsobmi. Autor článku popisuje spôsoby ošetrovania rizík pre uvedené rizikové faktory s uvedením techník použitia administratívnych kontrol. Ako príklad sú uvedené 3 techniky ošetrovania rizík použitím administratívnych kontrol:

- 1) Definovanie princípov IT
- 2) Uplatnenie požiadaviek na odbornosť
- 3) Zlepšenie systému governancie IT (IT Governance)

Definovanie princípov IT je zamerané na efektívne využitie ERP systémov, ktoré majú dopad na celú organizáciu. IT princípy tvoria všeobecné pravidlá a odporúčania zamerané na využitie aktív a prostriedkov IT pre potreby organizácie a preto pri získavaní ERP systémov je vhodné napomôcť definovaním princípov IT. Na základe vopred uvedených rizikových faktorov ERP systémov je možné definovať princípy IT tak, aby sa dosiahlo zníženie rizika. Článok uvádza príklady ako pre jednotlivé rizikové faktory ERP systémov eliminovať ich účinok.

Uplatnenie požiadaviek na odbornosť je pri výbere členov projektového tímu pre implementáciu ERP, pričom je dôraz kladený na ich odbornú zdatnosť preukázanú získaním potrebných certifikátov. Autor článku uvádza pre riešenie uvedených 10 rizikových faktorov požadované odborné certifikáty CRISC, CGEIT, CISA, PMP, TOGAF, CMC a príslušné HR certifikáty, ktoré dávajú predpoklady na ich úspešné zvládnutie.

Zlepšenie systému riadenia IT prispieva k zníženiu ERP rizikových faktorov. Ako príklad autor uvádza COBIT 5, ktorý popisuje procesy ošetrovania rizík s podporou vrcholového manažmentu. Ďalej uvádza návod riadenia 5 najväčších rizikových faktorov pri implementovaní systému ERP a k nim prislúchajúce nástroje na ich riešenie.

Záver

Na implementovanie systému ERP je pri vypracovaní business case dôležitým prvkom zváženie rizika, s ktorým treba uvažovať, pretože jeho rola a prípadný negatívny dopad môže úplne zmeniť investičné rozhodnutie. Tvorca business case musí rozumieť metódam riadenia rizík a presvedčiť sa, či rozhodnutiu vypracovať business case predchádzalo vhodné riadenie rizík a tak sa vyhnúť nežiaducej investícii. Pre spomenuté rizikové faktory článok uvádza 3

techniky ošetrenia rizík založené na definovaní princípov IT, uplatnení požiadaviek na odbornosť a zlepšenie systému riadenia IT (IT Governance).

Nie je potrebné objavovať čo už je známe, ale radšej rozumne uplatniť skrytú hodnotu investícií včasným ošetrením rizík a pripravenie náležitého business case.

Celý článok v originálnom znení je dostupný na:

<https://www.isaca.org/ecommerce/Pages/Login.aspx?ReturnUrl=%2fJournal%2fPast-Issues%2f2014%2fVolume-1%2fPages%2fUnlocking-Hidden-Value-in-ERP-System-Acquisitions-Using-Risk-Management.aspx>