

## Kuidas hinnata IT-investeeringute tasuvust

Peale Interneti mulli lõhkemist mõni aasta tagasi on IT-hangete hindamisel sõna saanud ka finantsjuhid. Kuigi sajandilõpu investeeringud arvutustehnikasse olid paljudel juhtudel kantud mentaliteedist “osta või sure”, ei saa väita, et kõik läbikaalumata investeeringud oleksid ebaõnnestunud. Hilisemate uuringute järgi on ca 40% rakendustest toonud siiski loodetud kasu. Kuid kes tänastest ärijuhtidest tahaks homme tunnistada, et välja antud IT-miljonid on tuulde lennanud. IT investeeringute valdkonnas on nüüd tagasi pöördutud äraproovitud meetodite juurde.

Finantsjuhtide loogika on lihtne: IT investeering nõuab raha, millel on alati hind; kui IT-hange on eraldivõetuna tasuv, avaldab see positiivset mõju ka ettevõtte väärtusele. Seega ei huvita finantsjuhte kokkuvõttes mitte käibe või kulude muutused, vaid see, kuidas investeering tehnoloogiasse võiks mõjutada firma kui terviku väärtusloomet, eelõige puhaste rahavoogude ja kapitali hinna kontekstis.

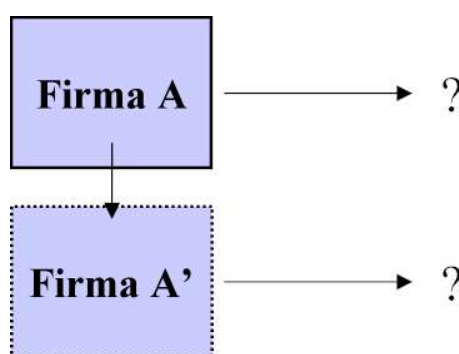
Enne IT-hanke aktsepteerimist tuleb otsustajatel veenduda, kas kavandatav projekt on väärtuslik. Mistahes investeeringu võib lugeda väärtuslikuks (tasuvaks), kui sellega seotud väljaminekud, nende nüüdisväärtuses, on väiksemad kui oodatavad sissetulekud (samuti nüüdisväärtuses). Võib ka nii öelda, et hanke “nüüdispuhasväärtus” peab olema positiivne. IT investeeringu nüüdispuhasväärtus – see on süsteemi elutsükli rahavoogude netosumma, mille arvutamise juures on arvestatud kapitali hinda. Kapitali hind ei saa olla null; see on kohustuslik “lõiv” kapitali omanikele selle eest, et nad on oma raha usaldanud just sellesse projekti, mitte aga alternatiivsesse, mitte vähem kasulikku ettevõtmisse.

“Tavaliste” investeeringute puhul ei ole projekti tulude ja kulude hindamisel suuri takistusi. Alati on kitsaskohaks prognooside tõenäosus, kuid ometi on ehitise, uue ettevõtte, tehase vm investeeringu puhul võimalik kõnelda numbrite keeles, võttes arvesse ennustuste tõeväärtuse. Mida ebamäärasemad on prognoosid, seda kõrgem peab olema kapitali hind.

Selliste IT-hangete kavandamisel, mis kannavad operatiivseid eesmärke, nagu kulude sääst, toote omahinna alandamine, tootlikkuse suurendamine jm, ei ole takistusi tasuvushinnangu läbiviimisel. Korvates prognooside madala usaldusväärsuse kõrgema tulunormiga, on võimalik kokku panna tasuvusanalüüs, mille põhjal saab vastu võtta rahuldava riskiga otsuse.

Probleem on seotud strateegiliste IT-hangetega. Need on sellised, kus numbrites avalduvate kasude kõrval esinevad ka nõ “pehmed” kriteeriumid: ettevõtte maine, klientide rahulolu, informeeritus, konkurentsivõime jne. Kuidas neid arvesse võtta? Lähtume sellest, et IT-hanke läbiviimiseks on vajalik raha, mille kasutamine ei ole tasuta. Seega tuleb infosüsteemi väärtust väljendada kvantitatiivselt, parimal juhul läbi

ettevõtte väärtuse kasvu, mis on ainus arusaadav käsitlus kapitali omanikele. “Pehme” väärtustega ei ole muud peale hakata, kui leida neile majanduslik sisu - viia läbi kvantiseerimine. Kvantiseerimine on analüütiline protsess, mille käigus püütakse hinnata, kuidas üks või teine “pehme” väärtus kokkuvõttes avaldub läbi mõõdetavate majandusnäitajate. Selleks võib olla tulude kasv või sissetulekute säilitamine; kulude sääst või väljaminekute ärahoidmine; kapitali hinna alandamine või selle hoidmine nõutud tasemel. Üheks võtmeks probleemi lahendamisel võib olla keskendumine äriprotsessidele. Infotehnoloogia hanked on enamasti suunatud ühe või mitme äriprotsessi parandamisele. Kui otsustajatel õnnestub kaardistada äriprotsessi majanduslik mudel, saab sellest tuletada, millised numbriliselt hinnatavad näitajad muutuvad peale infotehnoloogia rakendamist. Oletame, et eesmärgiks on teabevahetuse tõhustamine. See tundub kasulikuna, kuid esmapilgul mittemõõdetavana. Kuid kui peale süsteemi juurutamist kulutavad töötajad vähem aega info hankimisele, siis annab see selgelt hinnatava majandusliku efekti, milleks on tööaja sääst. Mõnede IT-projektide puhul ei õnnestu välja jõuda jääktulude muutumisele, kuna tegelikuks tulemuseks on hoopiski kapitali hinna alanemine. Kui näiteks eeskujuliku kodulehekülje ülesseadmine ei mõjuta otseselt ettevõtte tulusid, on sellel ometi majanduslik mõju: nii kreditoride, omanike, kui ka klientide hinnangul tõuseb firma usaldusväärsus, tema arvatav võime “olla olemas” ka pikemas perspektiivis. See aga tähendab, et firmat peetakse vähem riskantseks, mis viib tulunormi alanemisele – sealt edasi aga firma väärtuse kasvule. Üheks nipiks on kloonimise meetod: Olgu meil firma A, kus IT-projekti eesmärgiks on mingi “pehme” väärtus, näiteks klientide rahulolu kasv. Kui me mõttes kloonime firmast A teise, täpselt identse firma A’, kus sellist projekti ei tehta, siis milles võiks seisneda firmade A ja A’ erinevus mõne aja pärast? Kuidas see erinevus avalduks finantsnäitajates? Kui vahe on ennustatav, siis algselt mittemõõdetavaks hinnatud kriteerium on siiski hinnatav kvantitatiivselt.



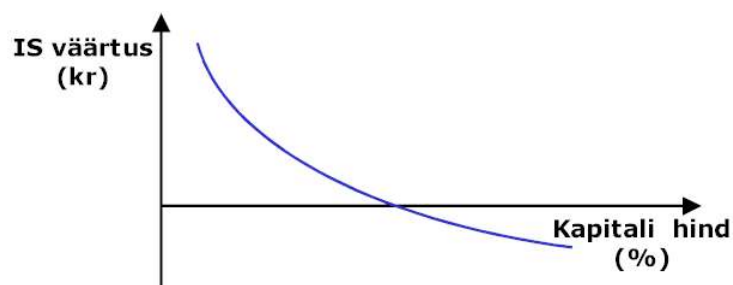
Sageli on IT-hangete eesmärgiks “parem informeeritus”. Kuidas mõõta informatsiooni väärtust materiaalsel skaalal? Olgu siin antud 4-sammuline mõttekäik informatsiooni väärtustamiseks (kvantiseerimiseks):

1. Parema informeerituse vähendab ebamäärasust (riske).
2. Vähesem ebamäärasust aitab tõsta otsuste kvaliteeti.
3. Paremad otsused tõstavad äritegevuse efektiivsust.
4. Parema efektiivsuse toob kaasa kasumlikkuse kasvu.

Ja veel mõned kitsaskohad IT tasuvuse hindamisel:

Prognoside täpsus: Tulevikku suunatud juhtimisotsustes sisaldub alati määramatus, teatud annus riski. Täpne saab olla kalkulatsioon ise, ka raamatupidamine, mitte aga vaatlus, hinnang või prognoos. Investeeringute tasuvuse hindamisel on tegu määramatuse vähendamisega, kuid mitte kunagi nullini. Kui meil õnnestub määramatust vähendada 100%-lt 30%-le, siis kokkuvõttes suureneb samavõrra tõenäosus, et me langetame õigemaid otsuseid.

Kapitali hind: IT-projektide nüüdispuhasväärtuse arvutamisel on üheks parameetriks kapitali hind. Enamasti ei ole selle määratud väärtust kuskilt võtta; parem on tasuvushinnang läbi viia nii, et infosüsteemi väärtus oleks väljendatud tulunormide skaalal - et otsustajad saaks ise hinnata, kas pakutava lahenduse väärtus klapib nende poolt aktsepteeritava kapitali hinna vahemikuga.



Kokkuvõttev tegevusplaan IT investeeringute tasuvuse hindamisel on järgnev:

1. Hanke eesmärkide püstitamine, infosüsteemi elutsükli kaardistamine.
2. Väljaminekute hindamine (kogu elutsükli vaates).
3. Kasude hindamine, vajadusel eelnevalt kvantiseerides “pehmed” väärtused.
4. Rahavoogude mustrite koostamine, tasuvusarvutused, *what-if* simulatsioon.
5. Otsuse langetamine

Armin Laidre  
 NetEkspert OÜ  
[www.netekspert.com](http://www.netekspert.com)

Juuni 2002