

IT I PRAKSIS[®] 2008

IT-GOVERNANCE SKAL INKLUDERE AKTIVT VALGTE OMKOSTNINGSMODELLER

Virksomhederne har altid haft store udfordringer, når det gælder overblik over totaløkonomien på it-området. Nu øges udfordringerne med it-organisationer, der i stigende grad bidrager til forretningsudviklingen og forandringerne i virksomhederne. Grænserne for, hvornår den "klassiske" serviceleverandør stopper, og forretningsudvikleren starter, flyder sammen. Det bliver sværere og sværere at afgøre, hvem der naturligt skal bære hvilke omkostninger.

IT i praksis[®] viser, at kun godt en tredjedel af de private virksomheder kender de samlede omkostninger for hele virksomheden eller koncernen, inklusive afledte og indirekte omkostninger ved it. I de offentlige virksomheder er det kun hver sjette virksomhed. Erfaringsmæssigt fylder de indirekte omkostninger en betragtelig del af de ressourcer, virksomhederne anvender på it. Et eksempel er implementeringsprojekter, der i udgangspunktet er vellykkede, men hvor det langsigtede besparelspotentiale ikke realiseres som følge af uvillighed i forretningsenheder og it-organisation til løbende at afholde omkostninger forbundet med aktiviteter, der kan forbedre og optimere anvendelsen af den implementerede løsning.

Overblikket over og styringen af it-omkostningerne skal være et tema, der jævnligt diskuteres mellem it-ledelsen, topledelsen og forretningsenhederne. Det er essentielt for it's værdiskabelse, at der er klare principper for it-omkostningerne, herunder rammerne for afholdelse af omkostningerne. Resultatet i form af den valgte model er ikke så afgørende – det afgørende er selve diskussionen og det aktive valg, som den medfører.

Dette gælder særligt i de virksomheder, hvor it-organisationens rolle gradvist bliver omdefineret til mere proaktiv og forretningsrettet. Det er essentielt for gode ledelsesbeslutninger at kende til både arten og størrelsen af de totale omkostninger. Sidst it-finansieringsmodeller var på dagsordenen var i årene omkring 2000-2003, hvor det store fokus på omkostninger også naturligt medførte ambitioner om modeller, der kunne styre identifikationen og allokeringen af omkostningerne. Nu kommer behovet igen – årsagerne er bare suppleret.



KONTAKT
Steen Christensen



stec@r-m.com

Formelle og totaløkonomiske finansieringsmodeller har både fordele og ulemper. Fordelene er, at it-omkostningerne bliver synlige, og at det derfor bliver muligt at allokere, forecaste og prioritere dem. Samtidig giver det mulighed for stærk adfærdsregulering. Ulemperne er, at it-omkostningerne ofte ligger spredt og gemt på tværs af budgetter og i kontoplaner, der er forskellige i struktur og detaljering.

Der er mange metoder til omkostningsallokering at vælge imellem: Fra konventionelle metoder, hvor faste omkostninger divideres med forskellige typer volumen, til aktivitetsbaserede metoder, hvor omkostningsallokeringen styres af et målt aktivitetsniveau. Nogle metoder er særligt egnede til projekter og systemudvikling, mens andre er bedre egnede til forskellige typer af drift, vedligehold og support.

Eksempler på metoder til omkostningsallokering

Metode	Eksempel
Samlede it-omkostninger, baseret på antal brugere, pc'er, omsætning etc.	Infrastruktur
Specifikke it-serviceomkostninger baseret på antal brugere, pc'er, omsætning etc.	Pc'er, printere
Direkte omkostninger baseret på ressourceforbrug	Projekter, systemudvikling
Målt ressourceforbrug	Storage, telefoni
Flat rate baseret på at man har muligheden, uanset om man bruger den eller ej	Service desk, applikationsvedligehold

Metoderne har hver deres fordele og ulemper, og der vil være dilemmaer, som it-ledelsen, topledelsen og forretningsenhederne skal forholde sig til og derfor aktive valg, der skal træffes. Hvilken præcision ønsker vi kontra bureaukrati og afregningshelvede? Hvor enkel skal metoden være, så det er let at forstå, hvad man betaler for, kontra hvor fair skal metoden være for alle parter?

Her er det vigtigt ikke at gå på kompromis med enkelheden. Hvis omkostningerne ikke er forståelige for den, der køber og forbruger ydelsen, vil man heller ikke forstå værdien af de services der leveres, eller kunne træffe fornuftige beslutninger og prioriteringer ved køb af ydelserne. Komplekse modeller kræver desuden ressourcer at håndhæve og administrere og øger desuden risikoen for at skabe et for stort fokus på omkostningerne i stedet for fokus på forretningsværdien.

Metoderne skal samtidig være forudsigelige og påvirkelige. Det er centralt, at de valgte metoder giver forudsigelighed, så forretningsenhederne kan budgettere og forecaste. Priserne skal være stabile, så budgetterne ikke bliver bragt i fare. Modellerne skal samtidig være påvirkelige, så der skabes adfærdspåvirkning, og så forretningsenhederne kan justere, når behovene ændrer sig, fx når omkostningerne skal reduceres i nedgangstider.

Ved valg af indikatorer skal virksomheden vælge begreber og metrikker, som i forvejen anvendes i forretningsmodellen og kulturen, og som i forvejen er omdrejningspunktet for den løbende fastsættelse af mål og opfølgning i virksomheden. Det gælder i modsætning til at konstruere beregningsmodeller og formler specielt til formålet. Det vil give hurtigere accept, hvis indikatorerne i forvejen opfattes som gyldige, og medvirke til, at energien kan fokuseres på værdisiden.

Tag en diskussion i og på tværs af it-ledelsen, topledelsen og forretningsenhederne – diskussionen er vigtigere end de valgte metoder. Vælg omkostningsallokeringsmetoder, der er så enkle som muligt og samtidig er forudsigelige og påvirkelige. Vælg begreber, der i forvejen anvendes.

IT i praksis[®] dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*[®] bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*[®] omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*[®] har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management Consulting og DANSK IT.