

WALDEMAR ROGOWSKI

MACIEJ TOMASZEWSKI

## IDENTYFIKACJA I WYCENA KORZYŚCI W PROJEKTACH W OBSZARZE IT

### Wprowadzenie

Obecny artykuł bezpośrednio nawiązuje do referatu St. Kasiewicza i W. Rogowskiego z 2007 roku pt. „Czy można dokonać przełomu w ocenie opłacalności projektów w obszarze IT?”<sup>1</sup>. Obie publikacje łączy zarówno poruszana w nich problematyka, jak i główna teza, która sformułowana jest w następujący sposób: punktem wyjścia do dokonania przełomu w metodyce oceny opłacalności projektów z obszaru IT jest właściwa i pełna identyfikacja, pomiar i wycena korzyści, jakie wiążą się z realizacją tego rodzaju projektów. W artykule z 2007 roku St. Kasiewicz i W. Rogowski, w oparciu o swoje doświadczenia związane z uczestnictwem w licznych zespołach projektowych realizujących projekty z obszaru IT, wskazali i opisali korzyści, jakie mogą wiązać się z realizacją trzech rodzajów projektów w obszarze IT, tj. wdrożenia: systemu CRM, portalu korporacyjnego, systemów ERP. Niniejszy artykuł prezentuje natomiast wyniki badania przeprowadzonego w 2010 roku przez W. Rogowskiego i M. Tomaszewskiego, którego celem była identyfikacja korzyści, jakie wskazują przedsiębiorstwa działające w różnych krajach i w różnych branżach w związku z realizacją pięciu typów projektów z obszaru IT: ERP, CRM, Business Intelligence, Workflow, e-learning.

### Korzyści z wdrożenia systemów klasy ERP

Na podstawie analizy 16 studiów przypadków, z których wszystkie dotyczyły wdrożeń systemów ERP<sup>2</sup>, stworzono zestawienie najczęściej identyfikowanych korzyści wskazywanych przez realizujące te projekty przedsiębiorstwa (por. tab. 1).

---

<sup>1</sup> St. Kasiewicz, W. Rogowski: *Czy można dokonać przełomu w ocenie opłacalności projektów w obszarze IT*, [w:] *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

<sup>2</sup> *Enterprise Resource Planning*.

Tabela 1

Zestawienie najczęściej wymienianych korzyści z wdrożeń systemów klasy ERP

Korzyść	Pomiar ilościowy	Wskaźnik ilościowy	Pomiar korzyści
Łatwy dostęp do dokładnych i bieżących informacji finansowych i zarządczych	8	50%	
Automatyzacja i usprawnienie procesu produkcji, zakupu surowców i komponentów	6	38%	
Wzrost wydajności pracy	4	25%	do 40%
Ułatwione podejmowanie decyzji zarządczych dzięki aktualnym, na bieżąco napływającym informacjom	4	25%	
Skrócenie czasu realizacji zamówień	4	25%	do 60%
Solidne podstawy dla rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości	3	19%	
Ujednolicone, skonsolidowane procesy wewnątrz całej organizacji	3	19%	
Podwyższenie jakości danych	2	13%	
Lepsze zarządzanie zapasami	2	13%	
Redukcja dotychczasowych kosztów utrzymania systemu	2	13%	do 36%
Wzrost efektywności zarządzania finansami	2	13%	
Pełna kontrola nad jakością produktów końcowych	1	6%	
Pełniejsza kontrola wydajności pracy	1	6%	
Większa liczba zamówień obsługiwana przy tym samym zapleczu technicznym i kadrowym	1	6%	o 20%
Wzrost jakości obsługi klientów	1	6%	
Ogólna redukcja kosztów	1	6%	do 60%
Eliminacja replikacji danych na skutek wprowadzenia jednego, zintegrowanego rozwiązania	1	6%	
Wzrost sprzedaży	1	6%	o 50% w 5 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/customers/index.epx>, <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>, <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/erp/case-studies.html>.

Zestawienie zaprezentowane w tabeli 1 zostało sporządzone w wyniku analizy 16 studiów przypadków udanych wdrożeń systemów klasy ERP w przedsiębiorstwach o bardzo różnym profilu, od oferujących usługi w zakresie doboru i mieszania farb, przez firmę zajmującą się wydawaniem książek, po koreańską linię lotniczą.

Informacje zebrane z tak różnych źródeł pozwalają stwierdzić, że najczęściej występujące korzyści z wdrożenia systemu ERP występują niezależnie od rodzaju organizacji czy branży, w jakiej działa. Otrzymanie szybkiego dostępu do bieżących informacji finansowych i zarządczych podkreślało w swoich analizach powdrożeniowych aż 8 z 16, czyli

50% analizowanych firm. Niemal równie często wymienianą korzyścią była automatyzacja i usprawnienie procesu produkcji oraz zakupu surowców i komponentów. Te korzyści mają głównie charakter pośredni i ich obecność wydaje się naturalną konsekwencją wdrożenia systemu informatycznego, który ze swojej natury wiąże się z szybszym przekazywaniem informacji i zastępowaniem pracowników w pewnych określonych działaniach. Jednak pojawienie się na powyższej liście kolejnych rodzajów korzyści, takich jak wzrost wydajności pracy, zapewnienie lepszego podłoża do podejmowania decyzji zarządczych czy skrócenie czasu zamówień, nie jest prostą konsekwencją wdrożenia, ale świadczy o umiejętnym wykorzystaniu potencjału zapewnionego przez technologię informatyczną. Pojawienie się tych efektów w 25% analizowanych przypadków wydaje się zadowalającym rezultatem, zwłaszcza że w niektórych przedsiębiorstwach korzyści te wystąpiły wspólnie.

Tabela 2

Studia przypadków wdrożeń ERP według sektora, zasięgu działania oraz liczby pracowników organizacji-inwestora

Sektor	Zasięg	Liczba pracowników	Liczba przypadków
Dobra konsumpcyjne	Bośnia i Hercegowina	50–200	1
	Globalny	powyżej 10 000	1
	Polska	50–200	1
		200–500	1
	Węgry	200–500	1
Przemysł drzewny	Austria	50–200	1
Handel	Polska	b.d.	1
	Szwajcaria	b.d.	1
Mechanika i elektronika	Słowacja	200–500	1
Media	Rumunia	50–200	1
Przemysł lekki	Niemcy	200–500	1
	Nowa Zelandia	500–1000	1
Transport	Korea Południowa	powyżej 10 000	1
	Słowenia	poniżej 50	1
Turystyka i rekreacja	Słowacja	50–200	1
Zaawansowanych technologii	Niemcy	poniżej 50	1
Suma			16

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/customers/index.epx>, <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>, <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/erp/case-studies.html>.

Jako uzupełnienie korzyści zaprezentowanych w tabeli 1 można przedstawić korzyści wskazywane przez S. Kasiewicza i W. Rogowskiego w 2007 roku<sup>3</sup>:

- możliwość zmniejszenia poziomu zapasów materiałów, półproduktów i produktów z uwagi na możliwość lepszego planowania procesu produkcji oraz dostosowywania wielkości produkcji do prognoz rynkowych i potrzeb odbiorców,
- bardziej dokładne kalkulowanie kosztów jednostkowych wytwarzanych produktów,
- lepszy nadzór i kontrola nad terminami dostaw i wysyłek,
- zmniejszenie cyklu realizacji dostaw z uwagi na ograniczanie zakupów do zasobów aktualnie niezbędnych z unikaniem niedoborów jednych składników, a nadmiarem innych,
- zmniejszenie kosztów magazynowania,
- zmniejszenie kosztów zakupu materiałów poprzez łączenie zamówień w grupy.

### **Korzyści z wdrożenia systemu CRM**

Na podstawie analizy 27 studiów przypadków (których szczegółową charakterystykę zawiera tabela 4) stworzono zestawienie najczęściej identyfikowanych korzyści przez przedsiębiorstwa wdrażające systemy typu CRM<sup>4</sup>. Przekrój przedsiębiorstw, w których instalowano systemy jest dość szeroki i obejmuje m.in. banki, dużego producenta samochodów osobowych, lotniczego przewoźnika towarowego oraz firmy oferujące różnego rodzaju rozwiązania IT. Przyjmując, że wiele z tych firm było już w posiadaniu narzędzi do rejestrowania i obsługi kontaktów z klientami, które jednak nie były systemami klasy CRM, wysoko na liście najczęściej wymienianych korzyści znalazła się redukcja kosztów pochłanianych przez eksploatację poprzedniego systemu. Niewątpliwą bowiem zaletą narzędzi rozprowadzanych w charakterze gotowych produktów, co najczęściej dotyczy także rozwiązań CRM, jest ich niewygórowana cena. Dodatkowym czynnikiem ograniczającym koszty eksploatacji i utrzymania nowo instalowanych systemów może być zyskująca ostatnio na popularności formuła dystrybucji systemu jako aplikacji zewnętrznej dla przedsiębiorstwa, do której dostęp zapewniony jest przez sieć teleinformatyczną (SaaS – *Software as a Service*). Sposób dostarczania systemów w formie „oprogramowanie jako usługa” uznawany jest obecnie za determinantę rozwoju rynku, na którym już 20% obrotów związanych jest z rozwiązaniami oferowanymi w tej właśnie formie<sup>5</sup>. Takie wdrażanie technologii informatycznych pozwala wyeliminować znaczną część kosztów związanych z instalacją i działaniem systemu na lokalnych serwerach oraz jego utrzymaniem i wsparciem. Oczywiście korzyścią jest wówczas także mniejsze zapotrzebowanie na sprzęt komputerowy<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> St. Kasiewicz, W. Rogowski: *op.cit.*

<sup>4</sup> *Customer Relationship Management*

<sup>5</sup> Dataquest Insight: CRM Software Market Share Analysis, Worldwide 2008, Gartner, 2009

<sup>6</sup> <http://www.itworld.com/saas/54844/pros-and-cons-saas-part-1> (marzec 2010)

Tabela 3

Zestawienie najczęściej wymienianych korzyści z wdrożeń systemów klasy CRM

Korzyść	Pomiar ilościowy	Wskaźnik ilościowy	Pomiar korzyści
Redukcja kosztów marketingowych i sprzedażowych (usunięcie produktów najmniej zyskowych, zmniejszenie kosztów dzięki segmentacji klientów)	8	30%	do 40%
Eliminacja kosztów utrzymania dotychczasowych systemów	5	19%	
Poprawa jakości obsługi klientów: zmniejszenie liczby reklamacji, wzrost indeksu satysfakcji klientów (o 20%), utrzymanie bazy klientów na założonym poziomie	4	15%	
Wzrost wydajności pracy	4	15%	do 25%
Skrócenie czasu potrzebnego na przygotowanie sprawozdania o klientach	3	11%	do 65%
Możliwość dokładniejszego planowania przyszłego popytu	3	11%	
Redukcja czasu obsługi reklamacji	3	11%	do 33%
Skrócenie czasu telefonicznej i pośredniej obsługi klientów	3	11%	30–50%
Wzrost przychodów przy utrzymanym współczynniku utrzymania klientów	2	7%	do 115%
Zwrot kosztów inwestycji	2	7%	6–8 miesięcy
Osiągnięty poziom IRR	2	7%	23–52%
Osiągnięcie zgodności z wymogami prawnymi w zakresie ochrony danych osobowych	1	4%	
Ogólna redukcja kosztów	1	4%	o 12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/customers/index.epx>; <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>; <http://www.microsoft.com/casestudies>; <http://www.comarch.pl/erp/oferta/produkty/comarch-cdn-xl/case-studies>.

Najczęściej wskazywane korzyści z wdrożeń systemów klasy CRM obejmują redukcję kosztów marketingu i sprzedaży (30% wskazań) oraz poprawę jakości obsługi klientów (15%). Wskazane korzyści w sposób bezpośredni wiążą się z kapitałem klienta<sup>7</sup> i pozwalają na lepsze i efektywniejsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w posiadanej bazie klientów.

Opis przypadków, które stanowiły podstawę identyfikacji korzyści zawartych w tabeli 3 prezentuje tabela 4. Kilka firm nie podawało szczegółowych danych, stąd liczba przedsiębiorstw w tabeli 4 jest mniejsza od 27.

<sup>7</sup> Szerzej w: St. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska: *Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Tabela 4

Studia przypadków wdrożeń CRM według sektora, zasięgu działania oraz liczby pracowników organizacji-inwestora

Sektor	Zasięg	Liczba pracowników	Liczba przypadków
Dobra konsumpcyjne	USA	powyżej 10 000	1
Mechanika i elektronika	Brazylia	powyżej 10 000	1
	Niemcy	powyżej 10 000	1
Transport	Globalny	200–500	1
Publiczny	Wielka Brytania	b.d.	1
Motoryzacja	Globalny	powyżej 10 000	1
Informatyka	Globalny	b.d.	1
	Rosja	200–500	1
	USA	200–500	3
		b.d.	1
Turystyka i rekreacja	USA	1000–10 000	1
Budownictwo i nieruchomości	USA	b.d.	1
Finansowy	Austria	50–200	1
	Chiny	1000–10 000	1
	Polska	500–1000	1
	Turcja	powyżej 10 000	1
	USA	poniżej 50	1
		500–1000	1
Medycyna	USA	1000–10 000	1
Suma			21

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/customers/index.epx>; <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customer-search/index.html>; <http://www.microsoft.com/casestudies>, <http://www.comarch.pl/erp/oferta/produkty/comarch-cdn-xl/case-studies>.

Jako uzupełnienie można przedstawić korzyści wskazywane przez S. Kasiewicza i W. Rogowskiego w artykule z 2007 roku<sup>8</sup>:

- szybki i dokładny dostęp do danych,
- zarządzanie przepływem informacji o klientach i transakcjach,
- planowanie zadań oraz śledzenie ich realizacji,
- efektywna implementacja i kontrola wewnętrznych standardów działania,

<sup>8</sup> St. Kasiewicz, W. Rogowski: *op.cit.*

- gromadzenie w centralnej bazie wszystkich danych dotyczących klienta, dostawców, partnerów biznesowych,
- dzielenie się wiedzą w ramach firmy,
- współpraca z systemem SIK (system informowania kierownictwa) i SIZ (system informacji zarządczej),
- zdalny dostęp do danych,
- odpowiednie monitorowanie zachowania klientów,
- lepsze zrozumienie potrzeb klientów, co pozwala lepiej dopasowywać swoje działania do tych potrzeb i reagować.

### Korzyści z projektów Business Intelligence

Na podstawie analizy 12 studiów przypadków stworzono zestawienie najczęściej identyfikowanych korzyści związanych z projektami Business Intelligence. Zestawienie to przedstawia tabela 5.

Tabela 5

Zestawienie najczęściej wymienianych korzyści z wdrożeń Business Intelligence

Korzyść	Pomiar ilościowy	Wskaźnik ilościowy	Pomiar korzyści
Wysoka jakość i spójność danych wynikająca z ich ujednocnienia, a dzięki temu mniejsze ryzyko biznesowe	9	75%	
Redukcja czasu potrzebnego na sporządzanie raportów okresowych	8	67%	30–60%
Zwiększenie możliwości użytkowników w zakresie raportowania równoznaczne ze zmniejszeniem ich stopnia zależności od pracowników IT	5	42%	
Przyspieszenie procesu podejmowania decyzji	4	33%	
Zwiększona przejrzystość danych, umożliwiająca szybsze wychwytywanie odchyłań od normy i szybszą na nie reakcję	3	25%	
Identyfikacja czynników generujących koszty, umożliwiająca optymalizację procesu produkcji	2	17%	
Dostęp do raportowania w czasie rzeczywistym	2	17%	
Przełożenie akcentu z konsolidacji danych na ich analizę	2	17%	
Elastyczność raportowania, łatwiejsze tworzenie raportów typu ad hoc	1	8%	
Zwiększenie częstotliwości robienia raportów i prognoz, umożliwiające lepsze dostosowanie do bieżących warunków ekonomicznych	1	8%	
Łatwość analizowania wydajności przedsiębiorstwa dzięki przyjaznej formie prezentacji danych	1	8%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>; <http://www.microsoft.com/casestudies>; [http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/bcs\\_casestudies.html](http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/bcs_casestudies.html), <http://www.sas.com/success/indexByTopic.html>.

Wśród korzyści związanych z wdrożeń systemów klasy BI dominują trzy: wysoka jakość i spójność danych wynikająca z ich ujednolicenia, a dzięki temu mniejsze ryzyko biznesowe (75%), redukcja czasu potrzebnego na sporządzanie raportów okresowych (67%), zwiększenie możliwości użytkowników w zakresie raportowania równoznaczne ze zmniejszeniem ich stopnia zależności od pracowników IT (42%).

Charakterystykę 12 studiów przypadków, które stanowiły podstawę do przygotowania zestawienia prezentowanego w tabeli 5 zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6

Studia przypadków wdrożeń BI według sektora, zasięgu działania oraz liczby pracowników organizacji-inwestora

Sektor	Zasięg	Liczba pracowników	Liczba przypadków
Handel	Rosja	b.d.	1
Mechanika i elektronika	Finlandia	1000–10 000	1
Media	Polska	1000–10 000	1
	Wielka Brytania	500-1000	1
Przemysł	Japonia	powyżej 10 000	1
Transport	Globalny	200–500	1
Publiczny	USA	b.d.	1
Motoryzacja	Globalny	powyżej 10 000	1
Informatyka	Globalny	200–500	1
Finansowy	Austria	powyżej 10 000	1
	Irlandia	powyżej 10 000	1
Medycyna	Globalny	powyżej 10 000	1
Suma			12

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>; <http://www.microsoft.com/casestudies>; [http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/bcs\\_casestudies.html](http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/bcs_casestudies.html), <http://www.sas.com/success/indexByTopic.html>.

### Korzyści z wdrożenia systemu Workflow

Na podstawie analizy 16 studiów przypadków (scharakteryzowanych w tabeli 8) stworzono zestawienie najczęściej identyfikowanych korzyści z wdrażania systemów Workflow.



Tabela 7

Zestawienie najczęściej obserwowanych korzyści z wdrożeń rozwiązań typu Workflow

Korzyść	Pomiar ilościowy	Wskaźnik ilościowy	Pomiar korzyści
Szybki przepływ zamówień i faktur, pozwalający na ich szybszą realizację oraz lepsze zarządzanie zapasami	8	50%	30–52%
Wzrost wydajności umożliwiający dotrzymanie SLA	7	44%	25–75%
Redukcja kosztów papieru i drukowania	6	38%	
Wyeliminowanie przypadków zagubienia lub błędnego włączenia do dokumentacji	5	31%	do 100%
Poprawa jakości obsługi klienta	5	31%	
Zmniejszenie liczby etatów potrzebnych do obsługi dokumentów papierowych	5	31%	do 30%
Natychmiastowy dostęp do dokumentów, niezależnie od daty ich powstania i od liczby użytkowników, dzięki elektronicznej archiwizacji	4	25%	
Usprawnienie, ujednoczenie i optymalizacja procesów oraz zapewnienie zgodności z procedurami	4	25%	
Automatyzacja wielu procesów podejmowania decyzji	3	19%	
Redukcja kosztów przechowywania i archiwizacji dokumentów papierowych	3	19%	o 90%
Zwiększenie dostępnej powierzchni biurowej	2	13%	
Wyeliminowanie wielokrotnego wpisywania tych samych danych	2	13%	
Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko	2	13%	
Redukcja czasu potrzebnego na naukę procedur	1	6%	
Łatwa produkcja raportów dotyczących procesowanych dokumentów	1	6%	
Zapewnienie bezpieczeństwa archiwum dzięki kopiom zapasowym	1	6%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: [http://www.e-workflow.org/case\\_studies](http://www.e-workflow.org/case_studies); <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>.

Wśród korzyści związanych z wdrożeniem systemów Workflow najczęściej wymieniano: szybki przepływ zamówień i faktur, pozwalający na ich szybszą realizację oraz lepsze zarządzanie zapasami (50%), wzrost wydajności umożliwiający dotrzymanie SLA<sup>9</sup> (44%), redukcję kosztów papieru i drukowania (38%). Na szczególną uwagę zasługuje korzyść związana z SLA, która pozwala na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku, gdy realizuje ona dużą ilość procesów dla innych firm.

<sup>9</sup> *Service Level Agreement.*

W zależności od stopnia rozbudowania systemu Workflow, można wyróżnić wiele innych, nieuwzględnionych w tabeli 7, pozytywnych efektów oddziałujących na przychody lub koszty przedsiębiorstwa. Dla przykładu, w jednej z analizowanych firm zastosowanie systemu automatycznego rozpoznawania pisma, którego skuteczność w odczytywaniu informacji z dokumentów sięgała 80%, pozwoliło na znaczną redukcję kosztów wprowadzania danych.

Zestawienie prezentowane w tabeli 7 powstało na podstawie analizy 16 studiów przypadków. Dla dwóch niemożliwe było zebranie szczegółowych danych odnośnie do firm, które wskazywały korzyści.

Tabela 8

Studia przypadków wdrożeń Workflow według sektora, zasięgu działania oraz liczby pracowników organizacji-inwestora

Sektor	Zasięg	Liczba pracowników	Liczba przypadków
Przemysł lekki	USA	1000–10 000	2
Transport	Holandia	1000–10 000	1
	USA	b.d.	1
Motoryzacja	Anglia	50–200	1
	USA	powyżej 10 000	1
Informatyka	Polska	b.d.	1
Budownictwo i nieruchomości	USA	powyżej 10 000	1
Edukacja	USA	1000–10 000	1
Drzewny	USA	b.d.	1
Finansowy	Australia	1000–10 000	1
	Globalny	powyżej 10 000	2
	Szwajcaria	1000–10 000	1
Suma			14

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: [http://www.e-workflow.org/case\\_studies](http://www.e-workflow.org/case_studies), <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>.

### Korzyści z wdrożenia systemu e-learningowego

Na podstawie analizy 11 studiów przypadków, zaprezentowanych w tabeli 10, stworzono zestawienie najczęściej identyfikowanych korzyści z wdrożenia rozwiązań typu e-learning. Korzyści te zestawiono w tabeli 9.

Tabela 9

Zestawienie najczęściej wymienianych korzyści z wdrożeń systemów e-learningowych

Korzyść	Pomiar ilościowy	Wskaźnik ilościowy	Pomiar korzyści
Redukcja kosztów szkolenia pojedynczego pracownika	6	50%	
Lepsza ocena poziomu wiedzy, możliwość identyfikowania najlepszych pracowników	3	25%	
Wzrost wydajności pracy	3	25%	o 6%
Skrócenie czasu potrzebnego na przeszkolenie całej załogi	3	25%	o 60–90%
Poprawa mechanizmów śledzenia ścieżek szkolenia oraz oceniania	2	17%	
Poprawa jakości produktów	2	17%	
Redukcja czasu spędzanego przez użytkowników na wyszukiwaniu odpowiednich informacji	2	17%	o 90%
Zapewnienie znacznie lepszych warunków do dzielenia się wiedzą w obrębie organizacji	2	17%	
Uniezależnienie od fizycznego kontaktu trenera i osób szkolących się	2	17%	
Redukcja kosztów administrowania szkoleniami	2	17%	
Obniżenie ryzyka związanego z nieprzestrzeganiem prawa i regulaminów	1	8%	
Wzrost zadowolenia użytkowników objętych systemem	1	8%	
Możliwość stworzenia spersonalizowanych programów szkoleń odpowiadających indywidualnemu zapotrzebowaniu	1	8%	
Możliwość szybkiego aktualizowania i publikowania treści	1	8%	
Spójność szkoleń - wszyscy otrzymują tę samą treść, przekazaną w ten sam sposób	1	8%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych, <http://www.sumtotalsystems.com/resources/casestudies.html>; <http://www.autonomy.com/content/Customers/case-studies/index.en.html>; <http://www.coastal.com/elearning>; [http://www.saba.com/customers/case\\_studies](http://www.saba.com/customers/case_studies).

Wśród czterech najczęściej wskazywanych korzyści związanych z wdrożeniem systemu e-learningowego dominują korzyści związane z samym przeprowadzaniem procesu szkoleniowego w oparciu o platformę e-learningu: redukcja kosztów szkolenia pojedynczego pracownika (50%), lepsza ocena poziomu wiedzy, możliwość identyfikowania najlepszych pracowników (25%), skrócenie czasu potrzebnego na przeszkolenie całej załogi (25%). Tylko jedna dotyczy korzyści związanej z efektami szkolenia – wzrost wydajności pracy (25%). Informacje zaprezentowane w tabeli 9 opracowano na podstawie analizy 12 studiów przypadków, z których jeden nie dostarczał potrzebnych informacji o opisywanej firmie. Ich podział ze względu na branżę, zasięg działania organizacji oraz jej wielkość przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10

Studia przypadków według sektora, zasięgu działania  
oraz liczby pracowników organizacji-inwestora

Sektor	Zasięg	Liczba pracowników	Liczba przypadków
Dobra konsumpcyjne	Globalny	powyżej 10 000	2
Transport	Wielka Brytania	powyżej 10 000	1
Motoryzacja	Globalny	powyżej 10 000	1
Medyczny	USA	1000–10 000	1
Informatyka	Globalny	powyżej 10 000	1
Edukacja	Australia	200–500	1
	Francja	500-1000	1
Telekomunikacja	Globalny	powyżej 10 000	1
Finansowy	USA	powyżej 10 000	1
Konsulting	Globalny	powyżej 10 000	1
Suma			11

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków opisanych: <http://www.sumtotalsystems.com/resources/casestudies.html>; <http://www.autonomy.com/content/Customers/case-studies/index.en.html>; <http://www.coastal.com/elearning>; [http://www.saba.com/customers/case\\_studies](http://www.saba.com/customers/case_studies).

Fakt, że przeważająca większość analizowanych przypadków dotyczyła przedsiębiorstw o liczbie pracowników przekraczającej – niekiedy znacznie – 10 tys., nie jest przypadkowy. Na platformy e-learningowe decydują się bowiem głównie te przedsiębiorstwa, dla których koszty przeszkolenia załogi są na tyle duże, że zasadne staje się poniesienie ogromnego wydatku na system, w celu zredukowania ich w przyszłości. Stosowanie tego typu rozwiązań jest tym bardziej opłacalne, im większa liczba potencjalnych użytkowników. Systemy e-learningowe są jedynymi z omawianych w artykule projektami z obszaru IT, w przypadku których korzyści z wdrożenia, a zatem także sama decyzja inwestycyjna, determinowane są tak silnie przez liczbę pracowników przedsiębiorstwa wdrażającego platformę e-learningową.

## Literatura

Dataquest Insight: CRM Software Market Share Analysis, Worldwide 2008, Gartner, 2009.

Kasiewicz St., Rogowski W., *Czy można dokonać przełomu w ocenie opłacalności projektów w obszarze IT*, [w:] *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienka, M. Kuzel, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

Kasiewicz St., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/bcs\\_casestudies.html](http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/bcs_casestudies.html).  
<http://www.autonomy.com/content/Customers/case-studies/index.en.html>.  
<http://www.coastal.com/elearning>.  
<http://www.comarch.pl/erp/oferta/produkty/comarch-cdn-xl/case-studies>.  
<http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/erp/case-studies.html>.  
[http://www.e-workflow.org/case\\_studies](http://www.e-workflow.org/case_studies).  
<http://www.itworld.com/saas/54844/pros-and-cons-saas-part-1> (marzec 2010).  
<http://www.microsoft.com/casestudies>.  
<http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/index.html>.  
<http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/customers/index.epx>.  
<http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/customers/index.epx>.  
[http://www.saba.com/customers/case\\_studies](http://www.saba.com/customers/case_studies).  
<http://www.sas.com/success/indexByTopic.html>.  
<http://www.sumtotalsystems.com/resources/casestudies.html>.

*dr adiunkt Waldemar Rogowski*  
*Katedra Analizy Działalności Przedsiębiorstwa KNOP SGH*  
*mgr Maciej Tomaszewski*  
*absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*

## **Streszczenie**

Problematyka prezentowana w referacie koncentruje się na identyfikacji i wycenie korzyści wynikających z realizacji wdrożeń pięciu projektów z obszaru IT, tj. ERP, CRM, Business Intelligence, Workflow, e-learning. Zaprezentowane zestawienia korzyści oparte są na badaniach zrealizowanych w 2010 roku na podstawie analizy studiów przypadków wdrożeń poszczególnych rodzajów projektów.

## **IDENTIFICATION AND EVALUATION OF BENEFITS IN IT PROJECT**

### **Summary**

The issue presented in this paper focuses on the identification and valuation of the benefits from implementation process of five projects in the IT area, such as ERP, CRM, Business Intelligence, Workflow, e-learning. Presented benefits are results of research carried out in 2010, which were based on analysis of different types of projects implementations case studies.

