

## VAL IT V LOGISTIKI

## VAL IT IN LOGISTICS

Borut Jereb, Tina Cvahte, Bojan Rosi<sup>1</sup>

---

Classification: L86, D20;

*Preliminary Communication*

Primljeno / Received: May 06, 2013

Prihvačeno / Accepted: October 11, 2013

---

### **Povzetek**

*Informatika in logistika imata kot pretežno infrastrukturna procesa veliko skupnega v odnosu do ostalih poslovnih procesov v podjetju. Informatika je v prednosti z množico pristopov, okvirjev, standardov in podobnih vodil s svojimi teoretičnimi podlagami, prilagojenimi IT. Tako smo pred leti dobili ogrodje Val IT za upravljanje investicij, ki ga je pripravila mednarodna neprofitna organizacija ISACA, in smiselno dopolnjuje dobro poznan in razširjen COBIT.*

*Tudi v logistiki obstaja neprofitna mednarodna organizacija SCC, ki je pripravila orodje SCOR. To je zbirka dobrih praks in priporočil za upravljanje oskrbovalnih verig, podobno kot COBIT za IT. Na področju logistike pa manjka dokument, ki bi bil ekvivalent priporočilu Val IT.*

*Menimo, da je mogoče predelati Val IT tako, da ohranimo njegovo strukturo, smiselno pa ga spremenimo v tistem delu, ki je specifičen za IT tako, da bo ustrezal logistiki. Verjamemo, da bomo tako dobili ustrezen dokument za investicije v logistiki. Ustreznost naše predpostavke bo treba v nadaljevanju potrditi ali zavreči na osnovi uporabe tega dokumenta v praksi.*

*V tem prispevku bomo podali splošni pregled dokumenta za investicije v logistiko, na osnovi zbirke dobrih praks in priporočil Val IT.*

**Ključne besede:** *Upravljanje investicij, logistika, IT, Val IT, nova vrednost, tveganja.*

### **Abstract**

*Informatics and logistics have much in common in regard to other business processes in an organization, especially since they are mostly infrastructural processes. Informatics here takes the lead with its many developed approaches, frameworks, standards and other guidelines with its theoretical bases adapted to IT. Years ago, the ValIT framework was developed by the international non-profit organization ISACA for managing investments, and it complements the well known and widespread COBIT framework.*

*In logistics there also exists an international non-profit organization, SCC, which developed the SCOR framework. It is a collection of best practices and recommendations for supply chain management, much like COBIT is for the field of IT. However, no framework is currently present on the field of logistics that would equal ValIT.*

---

<sup>1</sup> Fakulteta za Logistiko, Univerza v Mariboru, Mariborska cesta 7, 3000 Celje; E-pošta: borut.jereb@fl.uni-mb.si, tina.cvahte@fl.uni-mb.si, bojan.rosi@fl.uni-mb.si

*We believe that ValIT can be adapted in a manner where its structure is kept intact, but is adequately changed in appropriate parts that are specific for IT, so that it is adapted to the field of logistics. We believe that this will provide an appropriate framework for managing investments in logistics. Whether our proposition is valid or not will have to be confirmed or denied based on the use of this framework in practice.*

*In this paper we will present a general overview of the framework for managing investments in logistics based in best practices and recommendations of ValIT.*

**Key words:** *Management of investments, Logistics, IT, Val IT, New value, Risks.*

## 1. UVOD

Za investicije lahko rečemo, da omogočajo vzdrževanje obstoječega poslovanja, njegovo povečanje ali spremembo poslovanja. Povedano drugače: podjetja dosegajo svojo zeleno in pričakovano poslovno korist predvsem z izbiro pravih investicij ter z učinkovitim upravljanjem izbranih investicij. Upravljanje investicij se začne že v fazi koncipiranja investicije in traja vse do njene implementacije ter navsezadnje do posledičnih doseženih poslovnih koristi, ki so relativne glede na vrednosti, ki jih pričakujemo od investicije. Učinkovitega upravljanja ni mogoče izvajati brez učinkovitega nadzora. Brez obojega, učinkovitega upravljanja in nadzora, namreč obstaja velika možnost, da investicije ne prinesejo koristi. Slabo nadzorovane investicije lahko vodijo celo v izgube.

V večini primerov je skupni imenovalec poslovnih investicij ta, da velik ali celo pretežni del poslovne investicije predstavlja investicija v IT ali logistiko, saj se v večini primerov IT ali logistika izrazi kot poslovno kritična komponenta. Zato je pomen konkretnih poslovnih koristi podjetja ob tovrstnih investicijah tako velik. Še več: pomembno je upravljanje investicije v njenem celotnem življenjskem ciklu v okviru upravljanja poslovnih investicij – tako investicijo v IT ali logistiko naj ne bi obravnavali kot samostojno celoto, temveč le kot investicijo, vpeto v mrežo drugih poslovnih investicij. Vsaka investicija v IT ali logistiko mora imeti jasno poslovno korist, mora prispevati k poslovnim ciljem podjetja in mora biti ocenjena skozi prizmo doprinosa k poslovnim ciljem. Imeti mora svojo upravičenost in pričakovano razmerje med vložkom in koristnostjo.

Tako praksa kakor empirične raziskave kažejo, da pri investicijah, ki jih upravljamo v okviru učinkovitega nadzornega ogrodja, dosežemo bistveno boljše rezultate, kakor če jih izvajamo brez nadzornih pristopov in ogrodij [2]. V prispevku bomo opisali uporabo okvirja (angleško „framework“) Val IT [1, 4], ki podaja pristope za uspešno upravljanje investicij v IT, ki ga bomo aplicirali na upravljanje investicij v logistiki.

Nadaljevanje prispevka temelji na hipotezi, da sta si IT in logistika podobni v tolikšni meri – glede na pozicijo in odnos do ostalih poslovnih procesov v podjetju ter predvsem glede na dojetje s strani poslovodstva –, da je mogoče pristope v IT smiselno uporabiti tudi v logistiki. Tako predlagamo uporabo istih pristopov za reševanje izzivov, povezanih z investicijami v logistiki, kot jih uspešno uporabljamo za investicije v IT. Pri tem se zavedamo, da je potrebno pri preslikavi rešitev iz

enega področja v drugega upoštevati specifičnosti področja. Torej, pri tem ne gre samo zgolj za zamenjavo besednih zvez, ki vsebujejo IT, z besednimi zvezami, ki vsebujejo besedo logistika. Pristop, pri katerem za reševanje problematike investicij v logistiki uporabimo smernice s sorodnega področja, se nam zdi smiseln še posebej zato, ker na področju logistike podobnega, splošno sprejetega okvirja nimamo, čeprav ga potrebujemo.

V tem trenutku imamo samo subjektivno potrditev, da smo z našim pristopom dobili smiselno in uporabno besedilo dokumenta, ki naj bi bilo vodilo za upravljanje investicij v logistiki. Trenutno smo v fazi predloga, ki bi moral biti uporaben glede na predpostavke in izkušnje, vendar bomo lahko o potrditvi govorili šele takrat, ko bo v praksi v več realnih primerih verificiran.

Prispevek je dvoplasten. Po eni strani predstavljamo uporabo Val IT v logistiki, kar je rešitev in jo kritično analiziramo, po drugi strani so predstavljeni bistveni deli spremenjenega Val IT, ki so sami po sebi zaokrožena celota in imajo svoj pomen za upravljanje investicij. Zaradi boljše razumljivosti prispevka smo vsebino organizirali tako, da nimamo samo ločenih poglavij za rezultate (rezultat je v našem primeru prilagojen tekst) in diskusijo, temveč zaradi množice rezultatov po vsaki predstavitvi delnega rezultata o njem napišemo kratko mnenje in morebitno oceno. Tako predstavljamo dokument in ga ocenjujemo, obenem pa z vsebino dokumenta predstavljamo področje investicij v logistiki.

Za področje IT je zelo pomemben dokument CobiT, ki je komplementaren Val IT. Oba dokumenta izhajata iz iste neprofitne organizacije: IT Governance Institute. CobiT je splošno sprejet okvir, ki podaja smernice za upravljanje IT. Na področju logistike imamo dokument SCOR, ki predstavlja splošno sprejet okvir za upravljanje oskrbovalnih verig. Dokument ima bogato zgodovino, ki se ponaša z aktualno deseto verzijo in s svojo bogato zasnovo presega okvire oskrbovalne verige. Lahko ga jemljemo kot najboljši splošno sprejeti okvir za področje celotne logistike. Podobno kot CobiT in Val IT za njegovo življenjsko pot skrbi neprofitna organizacija Supply Chain Council.

V nadaljevanju je prispevek organiziran tako, da v drugem poglavju opisujemo skupne točke in podobnosti med področjema IT in informatike. Tretje poglavje opisuje splošne izzive, povezane z investicijami v logistiki, ki jih je potrebno v praksi zaznati in upoštevati pri iskanju uspešnih odgovorov v kaj, kako in koliko investirati.

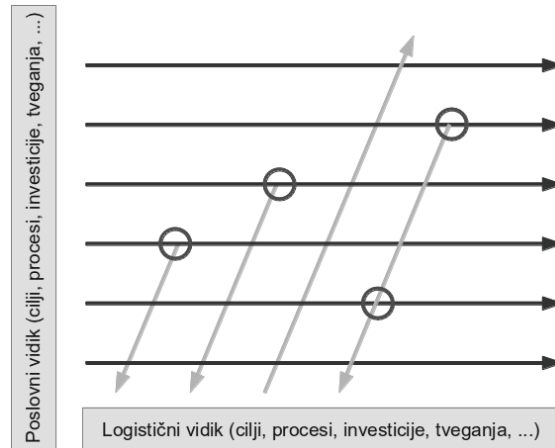
## 2. INFORMATIKA IN LOGISTIKA

Pod pojmom informacijska tehnologija (IT) si predstavljamo široko pahljačo tehnologij in dejavnosti, ki so v organizacijah povezane z upravljanjem in procesiranjem informacij. Ker se z informacijami srečujemo skoraj povsod v vsakdanjem življenju in se z njimi ukvarjamo vedno več, je IT je vpeta v domala vse pore našega življenja. Pri tem logistika ni izjema. Celo več: v eni od definicij logistike je zapisano: "... logistika zajema fizični tok materiala in tok informacij od dobavitelja,

..." [7]. V tej definiciji pojem informacije nastopa kot predmet, na katerega se logistika osredotoča. Obe področji, informatika in logistika, se ukvarjata z informacijami.

Informacije pa še zdaleč ne predstavljajo edinega skupnega preseka obeh področij. Tako logistika kot IT sta tudi nujni področji za izvajanje ostalih poslovnih procesov v podjetjih. Kot pretežno infrastrukturna procesa imata veliko skupnega v odnosu do ostalih poslovnih procesov v podjetju. Imata podobne izzive, povezane z zahtevano kakovostjo storitev, z investicijami, tveganji, poslovnim lastništvom in z njihovim upravljanjem. Njuna vloga je podpora, vzdrževanje in razvoj poslovnih strategij ter ciljev podjetja. Pri posameznih poslovnih procesih, investicijah, tveganjih in drugih ciljih se srečujemo z IT ali logističnimi procesi, investicijami, tveganji in drugimi, obema področjema lastnimi cilji, kar prikazuje slika 1. Pri tem praviloma poslovni procesi definirajo zahteve za IT ali logistiko. In vendar je razlika v tem, da IT v večini primerov predstavlja širše področje in mora obenem poskrbeti za nemoteno delovanje logistike. Torej je IT področje, ki predstavlja infrastrukturo v logistiki. V manjši meri velja tudi obratno, a vendarle je informatika podstat za logistiko, saj predvsem z informacijskimi procesi omogočamo izvajanje logističnih.

Slika 1: Križanje poslovnega in IT/logističnega področja



Prirejeno po [6]

V IT imamo na razpolago naslednja sredstva, s katerimi izvajamo IT procese, jih „vidimo“, vanje investiramo in navsezadnje tudi ščitimo [6]:

- *Informacije* - informacijska sredstva: baze podatkov in datoteke, dokumentacija sistema, uporabniški priročniki, gradivo za usposabljanje, operativna navodila in podobno.

- *Aplikacije* - sredstva programske opreme: uporabniške rešitve, temeljna programska oprema, razvojna orodja, podporni programi in podobno.
- *Infrastruktura* - fizična sredstva: računalniška in komunikacijska oprema, magnetni nosilci podatkov ter druga tehnična oprema (ključi, štampiljke, ...).
- *Osebe* in ostala nematerialna sredstva: gesla, zaupne informacije, do katerih imajo dostop pooblaščen osebe za opravljanje poslovnih procesov, storitve računalniških obdelav, tehnične in komunikacijske storitve ter podobno.

Podobno si moramo tudi v logistiki definirati specifična temeljna ali primarna sredstva (sredstva logistike), ki so predmet upravljanja in tudi investicij v logistiki. Pri tem predlagamo naslednja logistična sredstva (ali resurse) [5]:

- Tok blaga in storitev, ki mora biti učinkovito upravljan od točke izvora do točke porabe tako, da bodo v predvideni meri dosežena pričakovanja kupcev blaga in storitev.
- Informacije, ki povzročijo spremembo v stanju dinamičnega sistema, če je sistem bil zmožen dešifrirati podatke in jim pripisati pomen ter po potrebi v skladu s pravili spremeniti znanje do katerega ima sistem dostop.
- Logistični infrastruktura in suprastruktura, ki predstavljata osnovne fizične in organizacijske strukture, ki so potrebne za logistične operacije.
- Ljudje, ki so potrebni za izvajanje, načrtovanje, organiziranje, pridobivanje, uvajanje, dostavljanje, podporo, nadzorovanje in ocenjevanje logističnih sistemov in storitev. Lahko so notranji, zunanji ali pogodbeni – odvisno od potreb organizacije.

Definicija sredstev logistike je nujno potreben pogoj za uporabo Val IT v logistiki.

### 3. POMEN INVESTICIJ V LOGISTIKI

Izsek smiselno spremenjenega in dopolnjenega uvodnega dela Val IT prikazuje v tabela 1. V nadaljevanju smo pojem „Val IT“ spremenili v „Val Log“ povsod tam, kjer govorimo o investicijah v logistiko.

---

Tabela 1: Izsek uvodnega dela Val IT prilagojenega logistiki

---

Predpogoj za določanje poslovne koristi investicije v logistiki je, da pri odgovornih za poslovne investicije (to je poslovodstvo) dosežemo, da le ti razumejo, na kakšen način logistika prispeva k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev. Na vseh nivojih upravljanja podjetja in vsem nivojem upravljanja posamezne investicije mora biti jasno, na kakšen način in v kolikšni meri lahko investicije v logistiko omogočijo realizacijo posameznih poslovnih ciljev podjetja.

Do sedaj je manjkal strukturiran pristop, orodje ali ogrodje, namenjeno vodstvenemu kadru ali vodjem posameznih poslovnih investicij, ki bi bilo dovolj splošno, strukturirano in bi temeljilo na preizkušanih vzorcih upravljanja tako, da bi investicije v logistiko upoštevalo kot sestavni del celotne poslovne investicije. Z Val Log smo dobili zeleno ogrodje za upravljanje investicij v logistiko.

Pogled na logistiko se skozi čas spreminja in še do nedavnega smo ocenjevali kakovost logistike v luči dejavnikov, ki kažejo na njeno uspešnost pri podpori izvajanju poslovnih procesov – nič več in nič manj. Ker danes, skupaj z dopolnjeno optiko ocenjevanja uspešnosti poslovanja, na logistiko gledamo tudi skozi prizmo uspešnosti investicij v logistiki, ne gre več samo za implementacijo logističnih rešitev. Vedno bolj se zavedamo, da gre za implementacijo nekaterih poslovnih sprememb, ki jih omogoča investicija v logistiko. Investicija v logistiko postane del, ki je potreben za doseganje poslovnih rezultatov. V okviru ocenjevanja uspešnosti poslovne investicije, začnemo ocenjevati uspešnost investicije v logistiko. S tem se je osredotočenost zanimanja (v svetu logistike) dodatno razširila na spremljanje uspešnosti investicij v logistiko. Osrednji pojem v logistiki postane nova vrednost, ki jo pridobimo z investicijo v logistiko. Sprašujemo se o koristih, ki jo takšna investicija doprinese kot nova poslovna vrednost podjetja. Pri tem ne pozabimo, da gre pri investicijah v logistiki tako za vzdrževanje kakor tudi za povečanje ali spremembo poslovanja.

Zaradi ocenjevanja investicij v logistiki smo se začeli zavedati, da so tudi tveganja v logistiki bistveno kompleksnejša in pomembnejša, kot smo jih bili vajeni videti in sprejemati v preteklosti. Po eni strani gre za evolucijo, prek katere spoznavamo in priznavamo nove elemente vpliva, ki jih ima logistika na samo poslovanje; po drugi strani pa gre za dejstvo, da logistika s časom enostavno predstavlja večji in pomembnejši delež poslovanja in s tem se večja tudi utež vpliva same logistike na poslovanje. Nadaljnja posledica se kaže tudi v zahtevi po spremembi upravljaljskih praks – tudi upravljaljskih praks v logistiki. Prakse, ki so bile še do včeraj aktualne, postajajo premalo kompleksne in nezadostne. Še včeraj namreč nismo investicijam v logistiki namenjali tolikšne pozornosti, kot jo zahteva današnji čas. Videti je, kot da postaja proučevanje uspešnosti investicij v logistiko osrednja tema, s katero se ukvarjajo ali se bodo ukvarjali vodje logistike v podjetjih. Pri tem gre tako za javna kot za zasebna podjetja. Pri obeh je razlika samo v tem, da je ocenjevanje uspešnosti investicij v logistiko v javnem sektorju težje, saj gre pri javnih organizacijah za poudarjeno večplastnost ocenjevanja, kar prispeva k povečani kompleksnosti ocenjevanja.

Prيرهjeno po [1]

Menimo, da je tekst v tabeli bistvenega pomena za razumevanje pomena investicij v logistiki. Govori o odnosu med „poslovnimi“ investicijami in investicijami v „logistiko“ in zaključuje, da gre v končni fazi vedno za „poslovne“ investicije, ki so v domeni posloводства. Zaključuje z ugotovitvijo, da gre pri investicijah za kompleksen pristop, ki zahteva nova znanja in spremenjen odnos do tovrstnih investicij. Čeprav je bilo prvotno besedilo namenjeno investicijam v IT, je besedilo prav tako aktualno tudi za logistiko.

Sledi tekst, ki govori o vlogi vodstva v podjetjih ter smiselnosti in potrebi po smernicah za upravljanje investicij v logistiko. Tekst je v tabeli 2.

Tabela 2: Izsek dela Val IT, ki govori o potrebi po izdelavi smernic za upravljanje investicij v logistiko

Investicije v poslovne rešitve, ki so podprte z logistiko ali predvsem z logistiko, se lahko mnogokratno povrnejo, vendar samo ob zagotavljanju izvajanju ustreznih aktivnosti nadzora in upravljanja in ob popolni podpori in vključenosti vodstva podjetij na vseh ravneh vodenja. Vodstva v preteklosti niso imela dobrega pregleda nad vlaganji v logistiko. Praksa poročanja in vrednotenja vlaganj v logistiko je bila pomanjkljiva. Takšna slaba praksa sicer še danes prevladuje, vendar se z vrednotenjem uspešnosti investicij v logistiko praksa sama po sebi spreminja. Uspešnost investicij, mednje uvrščamo tudi investicije v logistiko, namreč vodstva dobro razumejo in želijo razpolagati s poročili o njihovi uspešnosti.

Zaradi pomanjkanja predstave o tem, kaj so IT investicije, in zaradi problemov, ki nastanejo ob vrednotenju uspešnosti IT investicij, so pri IT Governance Institute raziskovali možnosti za izboljšanje obstoječega stanja. Dela so se lotili s pomočjo strokovnjakov iz poslovne in IT sfere. Nastala je tako

imenovana Val IT iniciativa. Cilj je bil, da bi s to iniciativo vodstvom podjetij zagotovili različne smernice, ki so povezane z IT investicijami. Usmeritve so pripravili tako, da je mogoče zagotavljati večjo optimalnost IT investicij v okviru poslovnih rešitev ob znanih in sprejemljivih tveganjih. [7] Mi te smernice smiselno uporabljamo pri investicijah v logistiko (ta stavek je dodatek k originalnemu tekstu). Val Log je ogrodje z medsebojno komplementarnimi in dopolnjujočimi procesi ter drugimi navodili za upravljanje investicij v logistiko, ki so prilagojena vodstvu upravljalvske piramide. Procesni in navodila so pisani v jeziku vodstva na način, ki ga vodilni razumejo in uporabljajo. Ob tem so razpoznavne posamezne vloge članov vodstva ob tovrstnih investicijah.

---

Prirejeno po [1]

---

V zgornjem tekstu bi lahko bila v praksi sporna trditev „Vodstva v preteklosti niso imela dobrega pregleda nad vlaganji v logistiko“. Predvsem bi lahko bila sporna za večja specializirana logistična podjetja. Vendar se moramo zavedati, da imamo z logistiko opraviti v vseh podjetjih, ki skupaj daleč prekašajo število specializiranih logističnih podjetij. Iz prakse lahko ugotovimo, da je temu res tako, čeprav v tem prispevku nimamo objektivnega empiričnega dokaza, da je temu res tako. V bodoče bo potrebno temeljiteje raziskati stanje na področju stanja glede pozicije ali vloge logistike v hierarhiji različnih podjetij.

V tabeli 3 je izsek iz dela, ki bolj natančno opisuje kaj lahko od Val Log pričakujemo in kaj ne.

---

Tabela 3: Natančnejši opis poslanstva Val Log in razlika s SCOR

---

Val Log nam koristi, ko se osredotočamo na investicije in se sprašujemo:

a) Delamo prav? So investicije pravilne? Pri tem gre za strateška vprašanja, med katerimi so naslednja vprašanja povezana z investicijo:

- Z odločitvijo o izbrani investiciji še podpiramo začrtano poslovno in vizijo logistike?
- Smo še konsistentni v principih naše poslovnosti?
- Prispevamo k strateškim ciljem podjetja?
- Zagotavljamo optimalno in/ali pričakovano povečanje poslovne koristi, upoštevajoč sprejemljiv vložek ob sprejemljivem nivoju tveganja?

b) Kolikšne in kakšne so dejanske koristi od investicije? Kolikšne in kakšne so glede na pričakovane? Gre za vprašanje poslovne koristi, v okviru katere se sprašujemo:

- Je vsem, ki bi jim moralo biti, razumljivo, kaj pričakujemo od investicije? Je povsem jasno, kaj z investicijo želimo pridobiti?
- Je vsem, ki bi jim moralo biti, razumljivo, kaj moramo storiti, kaj in koliko moramo vložiti v realizacijo investicije v logistiko, da bi pridobili predvidene koristi?
- Je metrika ocenjevanja uspešnosti investicije v logistiko relevantna?
- Je proces za doseg zastavljenih poslovnih koristi dovolj dobro zastavljen?

Po drugi strani se SCOR (v originalu je COBIT) osredotoča na izvajanje logističnih procesov, ob katerih se sprašujemo:

- Delamo pravilno?
- Izvajamo logistične procese dovolj dobro?

Z zgornjimi vprašanji je prikazana osredotočenost obeh ogradij: Val Log in SCOR. Razvidno je, da Val Log predstavlja nadgradnjo SCOR z vidika poslovne in finančne perspektive. Tako oba, Val Log in SCOR, združujeta najboljše in dober praks, ki so nam v logistiki trenutno na voljo.

---

Prirejeno po [1]

---

Pri tekstu v tabeli 3 smo si upali zamenjati besedo Cobit z besedo SCOR. Mor-da je ta poteza v tem trenutku preveč hrabra in lahko pričakujemo burne odzive. Postavljalo se je vprašanje kaj, če sploh kaj, omeniti kot tisti drugi komplementarni okvir, standard, ali kakšen drug skupek vodil, spremenjenemu Val IT. Odločili smo se, da je bolje izbrati primer, kar je zagotovo lahko SCOR, kot govoriti o ne-kem imaginarnem dokumentu. Študij splošno sprejetih dokumentov s smernicami za upravljanje logistike, ki so komplementarni Val Log, ostaja predmet bodočih raziskav.

V tabeli 4 je kratek pregled vsebine Val Log.

---

Tabela 4: Vsebina Val Log

---

Pri uporabi Val Log se srečujemo z/s:

- Osnovnimi pojmi, kot so: poslovna korist, projekt, program, portfelj.
- Principi, ki so značilni: tako za investicije, ki se nanašajo na vire logistike, kakor za prakse doseganja (pričakovanih) poslovnih koristi.
- Področji, v okviru katerih s posameznimi Val Log procesi upravljamo poslovne koristi, logistični portfelj in investicije v logistiko.
- Proces, ki jih definira Val Log.

Smernicami za upravljanje (kdo, kaj, kdaj, kje, kako, zakaj, ipd.) za vsak Val Log proces posebej.

Prirejeno po [1]

---

### Osnovni pojmi

V tabeli 5 so predstavljeni osnovni pojmi, ki jih uporablja Val Log. Gre za osnovni slovar pomenov bistvenih pojmov, ki jih uporablja Val Log.

---

Tabela 5: Definicije osnovnih pojmov

---

*Vrednost* ali *poslovna korist* je osrednji pojem Val Log. Zato je smiselno še enkrat poudariti, da je koncept pojma „vrednost“ kompleksen – je vsebinsko odvisen in seveda dinamično spreminjajoč skozi čas. Poslovna korist se spreminja tudi glede na različne perspektive opazovanja in glede na trenutno percepcijo opazovalca. Narava vrednosti ali poslovne koristi se spreminja glede na posamezno podjetje podobnega tipa in seveda še toliko bolj glede na različne tipe podjetij. Zagotovo so poslovne koristi in vrednostni kriteriji v organizacijah javnega sektorja drugačni od profitno naravnanih podjetij. Zato moramo določiti metriko, s katero merimo posamezne poslovne koristi. Takšno metriko je seveda potrebno tudi neprestano dopolnjevati in po potrebi spreminjati skladno s spremembami ciljev in vrednostni posameznih podjetij. Metrike Val Log ne podaja in jo je treba izdelati v vsakem posameznem okolju posebej. Takšen pristop je samoumeven ljudem, ki izhajajo iz poslovnega okolja, in manj ljudem, ki izhajajo iz okolja logistike.

*Projekt* je mišljen kot skupek aktivnosti, ki je usmerjen k izvedbi nekega vnaprej opredeljenega izdelka ali storitve. Projekt je potreben, vendar ne zadosten člen v mreži ostalih projektov, s katerimi želimo doseči zastavljene poslovne cilje v okviru dogovorjene višine porabe sredstev in v okviru dogovorjenih časovnih okvirjev.

*Program* predstavlja mrežo medsebojno odvisnih projektov, ki so potrebni in zadostni za ureničitev nekega poslovnega cilja. Takšni projekti lahko vsebujejo tudi spremembo poslovanja, kakšnega poslovnega procesa, načina dela posameznikov, spremembo organizacijske strukture in kompetenc posameznikov, lahko omogočajo uporabo novih tehnologij in podobno. Investicijski program je tista osnovna enota Val Log, ki obravnava investicijo v logistiko.



*Portfelj* predstavlja skupino objektov „skupnega interesa“, ki jih upravljamo s ciljem optimiziranja poslovne koristi. Ti objekti so investicijski programi, projekti, servisi logistike in siceršnje logistično premoženje in sredstva logistike. Pri tem je portfelj investicij ključen pojem, s katerim se ukvarja Val Log.

---

Prirejeno po [1]

---

Med zgornjimi definicijami je morda zanimivo dejstvo, da definicija projekta ne omenja kakovosti izdelkov in storitev. Vsebuje pa časovno in finančno dimenzijo. Morda bi bilo smiselno dodati dimenzijo „pričakovane kakovosti“.

Val Log vsebuje splošne smernice in procese, ki se izvajajo v skladu s temi smernicami, kar je v nadaljevanju definirano kot ključne upravljalvske prakse. Relacije med principi, procesi in upravljalvskimi praksami so navedeni v tabeli 6.

---

Tabela 6: Relacije med principi, procesi in upravljalvskimi praksami Val Log

---

*Val Log podpira cilje podjetja*, tako, da ustvarja optimalne poslovne koristi iz investicij v logistiko v okviru dostopne cene s sprejemljivo stopnjo tveganja *in se ravna po* sklopu načel, ki se uporabljajo v procesih vodenja vrednosti, *ki so omogočeni s* ključnimi praksami upravljanja *in merjeni z* učinkovitostjo doseganja ciljev glede na uporabljene metrike.

---

Prirejeno po [1]

---

### Principi

Temeljni principi, na katerih temelji Val Log, so navedeni v tabeli 7.

---

Tabela 7: Temeljni principi Val Log

---

- Investicije v logistiko moramo upravljati kot portfelj investicij.
- Investicije v logistiko morajo upoštevati celoten spekter aktivnosti, potrebnih za doseganje poslovne koristi. Ne gre samo za upoštevanje aktivnosti iz spektra, ki ga definirajo logistični procesi, temveč gre za upoštevanje spektra vseh aktivnosti, ki jih izvajamo pri poslovnih procesih, v okviru katerih je potrebna logistična podpora.
- Investicije v logistiko je potrebno upravljati skozi njihov celoten življenjski cikel (v okviru siceršnje poslovne investicije).
- Za doseganje zelenih poslovnih koristi, je potrebno sprejeti dejstvo, da obstaja veliko različnih vrst investicij, ki jih je potrebno različno upravljati, pregledovati in ocenjevati – vsako vrsto posebej na svoj način.
- Za doseganje zelenih poslovnih koristi moramo definirati in stalno pregledovati ter ocenjevati ključne metrike tako, da se lahko hitro odzovemo na morebitne nepravilnosti ali siceršnje spremembe v načrtu.
- Za doseganje zelenih poslovnih koristi moramo vključiti vse sodelujoče pri investiciji tako, da so določene njihove odgovornosti, da so zagotovljeni pogoji za uspešno dokončanje investicije in za doseganje poslovnih dobičkov.

Za doseganje zelenih poslovnih koristi moramo ciklično izvajati pregledovanje, ocenjevanje, vrednotenje rezultatov ocenjevanja in izboljševanje posameznih segmentov investicije.

---

Prirejeno po [1]

---

## Področja in procesi

Val Log definira procese, ki jih izvajajo vsi sodelujoči v procesih investiranja. Ti procesi so združeni v tri področja, ki jih prikazuje tabela 8. Podrobne opise posameznih področij prikazujejo tabele 9, 10 in 11.

---

Tabela 8: Tri področja procesov Val Log

---

Procesi upravljanja vrednosti (z označbo VG).  
 Procesi upravljanja portfelja (z označbo PM).  
 Procesi upravljanja investicij (z označbo IM).

Prirejeno po [1]

---



---

Tabela 9: Področje upravljanja vrednosti

---

Cilj upravljanja vrednosti ali poslovne koristi pomeni zagotavljanje, da so upravljalvske prakse sestavni del poslovanja podjetja. S tem je mogoče zagotoviti optimiziranje investicij v logistiko skozi njihov celoten življenjski cikel v okviru siceršnjega življenjskega cikla poslovne investicije. Če vodstvo podjetja želi delovati v smislu nadzora poslovne koristi, mora izvajati procese od VG1 do VG6:

- VG1 - Vzpostavitev načina vodenja, ki zagotavlja informiranost in strinjanje z investicijo.
- VG2 - Definicija Val Log ogrodja za upravljanje in implementacijo Val Log procesov.
- VG3 - Definiranje lastnosti različnih portfeljev.
- VG4 - Integracija in prilagoditev upravljanja poslovnih koristi s finančnimi plani podjetja.
- VG5 - Vzpostavitev učinkovitega nadzora upravljanja.
- VG6 - Stalno izboljševanje praks upravljanja poslovnih koristi.

Prirejeno po [1]

---



---

Tabela 10: Področje upravljanja portfelja

---

Cilji, ki jih želimo doseči s procesi področja upravljanja portfelja, so usmerjeni v zagotavljanje stanja, v katerem je celoten portfelj programov, projektov, servisov in premoženja usklajen z investicijami v logistiko in z ostalimi poslovnimi investicijami ter kot tako prispevajo k doseganju želenih poslovnih koristi z izvajanjem procesov PM1 do PM6.

- PM1 - Vzpostavitev poslovne strategije in ciljnih investicij
- PM2 - Iskanje možnosti za financiranje in določanje virov financiranja
- PM3 - Upravljanje iskanja človeških virov, potrebnih pri investiciji

Prirejeno po [1]

---

Tabela 11: Področje upravljanja investicij

Upravljanje investicij v logistiki zagotavlja, da posamezni investicijski programi v logistiki podjetja dajejo optimalne rezultate v okviru sprejemljivih vložkov in z znanimi in sprejemljivimi riziki. Te zahteve dosegamo s procesi IM1 do IM10.

- IM1 – Razvoj in ocenjevanje koncepta začetnega poslovnega primera
- IM2 – Razumevanje drugega mogočega programa in različnih opcij implementacije
- IM3 – Razvoj plana za program
- IM4 – Razvoj načrta stroškov in koristi skozi celoten življenjski cikel
- IM5 – Razvoj podrobnega poslovnega primera drugega mogočega programa
- IM6 – Sprožitev in upravljanje programa
- IM7 – Posodobitev operativnega portfelja logistike
- IM8 – Posodobitev poslovnega primera
- IM9 – Nadzorovanje in poročanje o stanju programa
- IM10 – Umik in ukinitvev programa

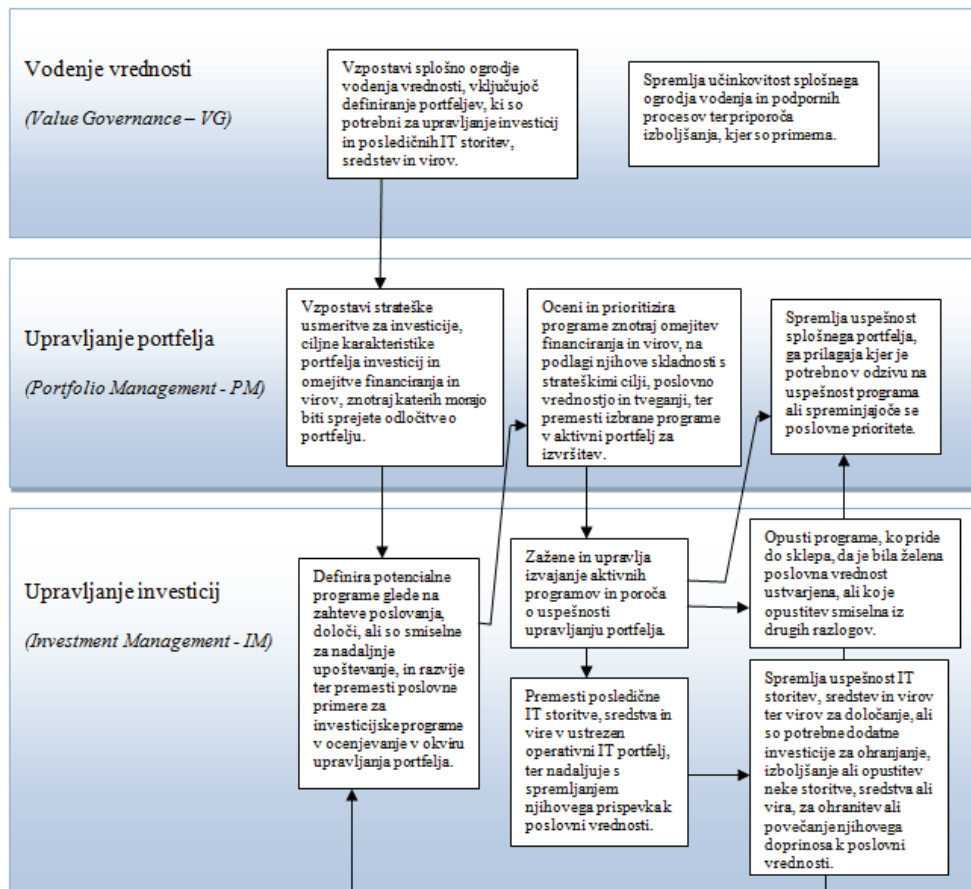
Prيرهeno po [1]

Čprav podrobnejši opis procesov in področij presega okvire tega prispevka, naj povemo vsaj to, da so procesi iz tabel 9, 10 in 11 v Val Log opisani s ključnimi upravljavskimi praksami. Za vsak proces so predvideni vhodi in izhodi iz procesa. Vhodi in izhodi v naravi predstavljajo posamezne informacije (dokumente), ki krožijo med procesi Val Log in med procesi Val Log in med procesi komplementarnih ogrodij, kot je na primer SCOR. Za vsak proces so predvideni cilji in metrike za ugotavljanja uspešnosti doseganja ciljev. Poleg tega je podana tabela odgovornosti za izvajanje posameznih aktivnosti procesa. Na koncu opisovanja procesov iz vsakega izmed treh področij, pa je dodan še zrelostni model za ocenjevanje posameznega področja. Primer vhodov in izhodov procesa, tabele odgovornosti ter tabele ciljev in metrike malo širše predstavlja sledeče podpoglavje „Smernice za upravljanje“.

Menimo, ponovno intuitivno, da so procesi takšni in tako domišljeni, da povsem ustrezajo izzivom pri upravljanju investicij v logistiki. V bistvu gre za „splošen“ poslovni pogled na problematiko investicij, ki je oplemeniten z dejstvi, ki jih narekujejo investicije v logistične (ali poslovne) procese, ki so podporni ostalim poslovnim procesom v podjetju. Ker gre pri Val IT za prilagoditev splošnega poslovnega pristopa specifičnosti IT in ker si IT in logistika delita toliko skupnega, je mogoče uspešen pristop uporabljen v IT uporabiti tudi v logistiki.

Na sliki 2 so prikazana področja s skupinami procesov in njihovimi medsebojnimi relacijami. Skupine, ki so horizontalno nad drugimi, se načeloma izvajajo pred tistimi, ki so pod njimi. Skupine, ki so na isti horizontalni osi, se načeloma izvajajo vzporedno.

Slika 2: Splošni opisi skupkov procesov in njihove medsebojne relacije



Vir: Povzeto po [1]

### Smernice za upravljanje

Smernice za vodstveni kader podjetja, ki jih podaja Val Log, so v pomoč pri upravljanju investicijskih procesov. Navodila podajajo odgovore na tipična vprašanja vodstvenega kadra in so del tabele 12.

Tabela 12: Tipična vprašanja vodstvenih delavcev, na katere odgovarja Val Log

- Kakšna je medsebojna odvisnost procesov in aktivnosti upravljanja poslovne koristi? Kaj so vhodi in izhodi procesov?
- Katere so ključne aktivnosti, ki jih je potrebno v posameznem primeru upoštevat in ali jih je potrebno izboljšati? Kako in kaj meriti?

- Katere vloge in odgovornosti morajo biti definirane za uspešno izvajanje upravljanja poslovne koristi?
- Kako meriti in primerjati različno upravljanje poslovnih koristi?
- Kateri in kakšni so indikatorji dobrega dela?

Prirejeno po [1]

Val Log podaja smernice na nivoju področja (višji in bolj splošen nivo) in na nivoju procesa (nižji in podrobnejši nivo). Slika 3 prikazuje smernice za vsa tri področja.

Slika 3: Smernice za upravljanja investicij na nivoju področij (višji nivo)

Domena	Cilj domene	Vnosi	Rezultati	Metrike procesa	Metrika domene
<b>Vodenje vrednosti</b>	Zagotoviti, da so prakse upravljanja vrednosti vključene v procese podjetja, kar omogoča zagotavljanje optimalne vrednosti za investicije, ki so omogočene s strani IT podpore, skozi celoten njihov ekonomski življenjski cikel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovna strategija</li> <li>• Vodenje podjetja in nadzorni okvirji</li> <li>• Pristop k investicijam podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaveza vodstva</li> <li>• Zahteve za vodenje vrednosti z določenimi vlogami, odgovornostmi in obveznostmi</li> <li>• Karakteristike portfelja in kategorije investicij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopnja vodstvenega strinjanja s principi vodenja vrednosti</li> <li>• Stopnja vključenosti vodstva</li> <li>• Stopnja implementacije in skladnosti s procesi upravljanja vrednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrelost procesov upravljanja vrednosti</li> </ul>
<b>Upravljanje portfelja</b>	Zagotoviti, da podjetje zavaruje optimalno vrednost v svojem portfelju investicij, omogočenih z IT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovna strategija</li> <li>• Karakteristike portfelja in kategorije investicij</li> <li>• Razpoložljiv proračun in sredstva</li> <li>• Podrobni poslovni primeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odobreni investicijski programi</li> <li>• Celosten pregled investicijskega portfelja</li> <li>• Poročila o učinkovitosti portfelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopnja zadovoljstva z doprinosom IT k poslovni vrednosti</li> <li>• Odstotek IT odhodkov, ki so neposredno povezani s poslovno strategijo</li> <li>• Odstotek povečanja vrednosti portfelja s časom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odstotek predvidene vrednosti, ki je zagotovljen prek portfelja investicij podjetja, ki jih omogoča IT</li> </ul>
<b>Upravljanje investicij</b>	Zagotoviti, da investicije, omogočene z IT, prispevajo k optimalni vrednosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovna strategija</li> <li>• Podrobne poslovne zahteve</li> <li>• Karakteristike portfelja in mešanice</li> <li>• Razpoložljiva sredstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podroben poslovni primer, vključujoč popoln opis stroškov življenjskega cikla in koristi</li> <li>• Načrt programa, vključujoč proračun in sredstva</li> <li>• Poročila o učinkovitosti programa</li> <li>• Posodobljeni operativni IT portfelji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Število novih idej na investicijsko kategorijo, in odstotek, ki se jih razvije v podrobne poslovne primere</li> <li>• Popolnost in skladnost poslovnih primerov (začetnih in posodobljenih)</li> <li>• Odstotek realizirane pričakovane vrednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prispevek posameznih investicij, ki jih omogoča IT, k optimalni vrednosti</li> </ul>

Vir: [1]

Slika 4 pa tabelo splošnih, nerazčlenjenih odgovornosti na nivoju področij. Obe sliki originalno govorita o IT in ju je potrebno smiselno prevesti za področje logistike.

Slika 4: Splošna tabela odgovornosti na nivoju področij (višji nivo)

Aktivnost	Zadolžitev	Odgovornost
<b>Vodenje vrednosti</b>		
Vzpostaviti obveščeno in zavezano vodstvo	Odbor	Glavni izvršni direktor
Definirati in implementirati procese	Glavni izvršni direktor	Finančni direktor in direktor informatike
Definirati karakteristike portfelja	Odbor	Glavni izvršni direktor, finančni direktor in direktor informatike
Uskladiti in integrirati vodenje vrednosti s planiranjem finančnega poslovanja podjetja	Odbor	Finančni direktor
Vzpostaviti učinkovito vodenje spremljanja in uvesti spremembe na podlagi izkušenj	Odbor	Izvršni in poslovni upravljavci
<b>Upravljanje portfelja</b>		
Vzpostaviti strateško usmerjenost in ciljno mešanico investicij	Odbor in direktor informatike	Glavni izvršni direktor, finančni direktor in direktor informatike
Razumeti programske kandidate in razviti programski plan	Finančni direktor	Finančni direktor in direktor informatike ter poslovni upravljavci
Upravljalati dostopnost človeških virov	Poslovni upravljavci	Vodja programa in direktor informatike
Oceniti in izbrati financirane programe	Izvršni upravljavci	Odbor za investicije in storitve in pisarna za upravljanje vrednosti
Spremljati in poročati o učinkovitosti portfelja investicij	Pisarna za upravljanje nabave	Pisarna za upravljanje nabave
Optimizirati učinkovitost portfelja investicij	Izvršni upravljavci	Odbor za investicije in storitve in poslovni upravljavci
<b>Upravljanje investicij</b>		
Razviti in oceniti začetne koncepte poslovnih primerov	Poslovni sponzor	Poslovni upravljavci
Razumeti kandidate za programe in razviti programski plan	Poslovni sponzor	Upravljavec programov
Razviti plan koristi in stroškov za celotni življenjski cikel	Poslovni sponzor	Upravljavec programov
Razviti podroben nabor kandidatov za programe poslovnih primerov	Poslovni sponzor	Upravljavec programov, finančni direktor in direktor informatike
Vzpostaviti in upravljalati program (do njegovega prenehanja)	Upravljavec programov	Poslovni upravljavci in direktor informatike
Posodobiti operativne IT portfelje	Direktor informatike	Upravljavec programov in pisarna za upravljanje programov
Posodobiti poslovni primer	Poslovni sponzor	Upravljavec programov, finančni direktor in direktor informatike
Spremljati in poročati o programu	Poslovni sponzor	Upravljavec programov

Vir: [1]

Val Log podaja podrobna navodila za področje IT tudi na nivoju procesa. Slika 5 prikazuje vhode in izhode za proces VG3 – Definiranje lastnosti različnih portfeljev.

Slika 5: Vhodi in izhodi procesa VG3

IZ	VHODI	IZHODI	DO
Zunanji	Poslovna strategija	Nova spoznanja	VG6
Zunanji	Pristop k poslovnim investicijam	Kriteriji za ocenjevanje investicij	PM4
COBIT P01	IT strateški plan	Tipi portfeljev in kategorije investicij	PM4, COBIT P01, P05
	IT projektni portfelj		
	IT storitveni portfelj		

Vir:[1]

Podrobna tabela odgovornosti za isti proces – proces VG3, prikazuje slika 6. V dolgoletni praksi se je izkazalo, da ravno uporaba tabele odgovornosti omogoča preseganje mnogih konfliktov pri upravljanju investicij in omogoča bistveno lažje vodenje projektov.

Slika 6: Podrobna tabela odgovornosti procesa VG3

Aktivnosti	Odbor	Izršni direktor	CARS	Odbor za investicije in storitve	Pisarna za upravljanje v rednosti	Finančni direktor	Direktor informatike	Poslovni sponzor	Upravljavec programov	Pisarna za upravljanje programov	Pisarna za upravljanje projektov
Definirati tipe portfeljev za podjetje	A	R		R		C	C				
Definirati kategorije znotraj portfelja	A	R		R	C	C	C			C	
Razviti in sporočiti ocenjevalne kriterije po kategorijah	A	R		R	C	C	C			C	
Dodeliti uteži kriterijem po kategorijah za ocenjevanje	A	R		R	R	C	C			C	
Definirati zahteve in vzpostaviti fazna vrata za kategorije investicijskih portfeljev	A	R		R	C	C	C			C	
Definirati zahteve za in vzpostaviti redne preglede prispevanja k vrednosti drugih portfeljev	A	R		R	C	C	C			C	

RACI tabela identificira, kdo je zadolžen (Responsible), odgovoren (Accountable), posvetovan z (Consulted) in/ali seznanjen (Informed).

Vir: [1]

Navsezadnje je potrebno definirati še cilje in metrike za vsak proces in aktivnosti, kar prikazujeta sliki 7 in 8.

Slika 7: Cilji, ki jih zasledujemo v okviru procesa VG3

Cilji aktivnosti	Cilji procesa	Cilj vodenja vrednosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipi portfeljev s svojimi karakteristikami so definirani.</li> <li>• Obstajajo kriteriji za ocenjevanje investicijskega portfelja in ostalih portfeljev glede na kategorije znotraj portfeljev.</li> <li>• Podlaga za ocenjevanje investicij in prispevanja k vrednosti je konsistentna in razumljena.</li> <li>• Obstaja obveščeno in učinkovito odločanje o investicijah in o vsebini ostalih portfeljev.</li> <li>• Definirane so zahteve za ocenjevanje faznih vrat in za prispevanje k vrednosti ostalih portfeljev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfelji se uporabljajo za podpiranje upravljanja odločitev o prispevanju k vrednosti.</li> <li>• Obstaja primerna in konsistentna stopnja analize za investicijske in vse ostale portfelje.</li> <li>• Relativna vrednost investicij in prispevka k vrednosti ostalih portfeljev se lahko ocenita.</li> <li>• Obstaja mehanizem za opravljanje pregledov faznih vrat za investicije in pregledov prispevanja k vrednosti ostalih portfeljev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti, da so prakse vodenja vrednosti vključene v podjetje, kar omogoča da vzpostavijo optimalno vrednost investicij, ki jih omogoča IT, skozi njihov celoten ekonomski življenjski cikel.</li> </ul>

Vir: [1]

Zaradi preglednosti Val IT zraven ponovi še cilje in metrike področja, kar je dobro, da pri delu ne izgubimo širšega pogleda. Tudi v tem primeru je potrebno tekst ustrezno prilagoditi Val Log.



Slika 8: Metrike, ki jih uporabljamo v okviru procesa VG3

Metrike aktivnosti	Metrike procesa	Metrike vodenja vrednosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopnja zadovoljstva vodstva z uporabnostjo tipov portfeljev in njihovih kategorij, ki so vzpostavljene za odločevalske procese</li> <li>• Stopnja zadovoljstva vodstva z okvirom za ocenjevanje</li> <li>• Čas od zadnje posodobitve kriterijev za ocenjevanje faznih vrat</li> <li>• Čas od zadnje posodobitve zahtev za pregled prispevanja k vrednosti ostalih portfeljev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Število različnih portfeljev z vključenimi kategorijami, ki so definirani</li> <li>• Število odločitev o investicijah, ki so opravljene brez uporabe spleta portfeljev</li> <li>• Število izvršnih sprememb odločitev, ki temeljijo na rezultatih analiz okvirjev portfeljev</li> <li>• Trendi v potrebnem času za izvedbo odločitev o investicijah</li> <li>• Število investicij, ki so napačno kategorizirane</li> <li>• Število pregledov investicijskih faznih vrat in pregledov vsebine ostalih portfeljev, ki ne dosegajo kriterijev ocenjevanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopnja zrelosti procesov vodenja vrednosti v podjetju</li> </ul>

Vir: [1]

Smernice za upravljanje so najpomembnejše orodje, ki nam pri realnih primerih pomaga pri investicijah. So kuharski recept, ki ga upoštevamo – vedno znova, vendar vsakič malce drugače. Kot vsak kuharski recept, ga uporabljamo kot kontrolni seznam, ki ga na osnovi podanih principov in lastnih izkušenj priredimo in uporabimo skladno s specifičnostjo okolja. Posebej bi radi poudarili velik pomen tabel odgovornosti, ki so v praksi neprecenljive vrednosti in jih v splošnem okvirju, smernice ali standardi po navadi ne podajajo.

#### 4. DISKUSIJA

Sredi leta 2008 smo dobili na razpolago v uporabo drugo verzijo Val IT, ki je dopolnila in z dodatnimi razlagami še približala zamisel o pomenu upravljanja IT investicij vsem odgovornim za IT investicije v podjetju – tudi vodjem oddelkov. Ob predpostavki, da lahko na področju investicij uporabimo za logistiko enake splošne smernice in pristope, kot jih uporabljamo za IT, smo z Val Log dobili dober ok-

vir za upravljanje. Podobnega na področju logistike do sedaj ni bilo, je pa zelo dobrodošel. Vsebuje zrelostni model, ki ga je mogoče uporabiti na višjem ali nižjem nivoju. Portfelj investicij je „svet“, katerega upoštevanje in vsebuje logistične servise, premoženje in logistične vire – torej je zasnovan na holističnem pristopu pri upravljanju investicij.

V splošnem je Val Log precej kratek dokument, ki vsebuje relativno malo procesov – samo 22. Morda je ravno strnjjenost in jedrnatost njegova odlika. Na vsak način pa prinaša nov pogled v logistiko in daje vodjem podjetij ter ostalim poslovnim vodjem v podjetjih, vpogled v investicije v logistiko.

Za investicije v logistiko smo do sedaj uporabljali splošne smernice, pristope, metodologije in okvirje za investicije. Res velja, da za vse investicije veljajo splošna načela, pa vendar imajo posamezna področja svoje značilnosti, ki se jih splača upoštevati. Tudi logistika je eno takšnih, ki ima svoje specifičnosti, ki jih je potrebno zaznati, poznati in razumeti, da jih lahko upravljamo. Ker v splošnem ne moremo pričakovati dovolj podrobnega poznavanja logistike s strani vodstva podjetja, imamo v logistiki opraviti s problemi, ki so povezani z razumevanjem in pravilno umeščeno logistike med ostale procese. Val IT ponuja premostitev nerazumevanja med logistiki in vodstvom podjetja pri investicijah v logistiko, čemur smo na žalost vse prevečkrat priča.

Predlog za uporabo Val Log je nov in ne poznamo primera, kjer bi bil v praksi uporabljen. V logistiki kot „servisni“ dejavnosti v podjetju se vsi najprej sprašujemo, ali počnemo stvari pravilno, vendar kmalu presežemo to stanje in se začnemo spraševati o koristih, ki jih prinaša naše delo. To pomeni, da začenja poslovni del podjetja želeli upravljati z logistiko in ne govorimo več o upravljanju logistike s strani logistikov. Tako zagotovimo direktno povezavo med tem, kar se dogaja na področju logistike, in med tem, kar se dogaja na poslovnem področju. S tem presežemo predsodek, da logistični projekti stanejo, poslovni projekti pa prinašajo. Menimo, da je Val Log najobetavnejša metodologija med ostalimi splošnimi, na področju investicij v logistiki. Njena prednost je tudi v tem, da je komplementarna SCOR in tako dojemljiva za ljudi s področja logistike, po drugi strani pa v poslovnem jeziku govori o investicijah v logistiko tako, da logistiko predstavi v novi perspektivi. Ta prikazuje uspešnost poslovne investicije, v okviru katere obstaja tudi investicija v logistiko. Takšen pogled sploh ni nov, že velikokrat je preizkušen v praksi, a na področju logistike je tokrat uporabljen na sistematičen način in kot tak nov.

## VIRI IN LITERATURA

[1] IT Governance Institute. Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0, ZDA, 2008.

[2] IT Governance Institute: Enterprise value, Governance of IT Investments, The ING Case Study, ZDA, 2006.

[3] IT Governance Institute: Enterprise value, Governance of IT Investments, Getting Started With value Management, ZDA, 2008.

[4] IT Governance Institute: Enterprise value, Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0 Extract, ZDA, 2008.

[5] JEREB, Borut, CVAHTE, Tina, ROSI, Bojan: Prepoznavanje in analiza tveganj v oskrbovalnih verigah. Projektna mreža Slovenije, dec. 2011, letn. 14, št. 3, str. 4-12.

[6] JEREB, Borut: Računalništvo in informatika v logistiki VS, Fakulteta za logistiko, Celje, 2007.

[7] Logistika. URL: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Logistika>, najdeno februar 2012.