

Projekti razvoja nove vrednosti – moč inovativnega poslovnega modela podjetja

dr. Brane Semolič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Mariborska cesta 7, 3000 Celje; INOVA Consulting d.o.o.
e-pošta: brane.semolic@siol.net

Z

Povzetek

Globalna konkurenca, nestabilno poslovno okolje in hiter tehnološki razvoj so stalnice današnjega časa. Poslovni modeli, ki so včeraj omogočali solidne poslovne rezultate podjetja, hitro zastarevajo in ne zagotavljajo več enake uspešnosti poslovanja. Ključ uspešnosti sodobnega podjetja je v prepoznavanju trendov razvoja vrednosti v lastni panogi ter uspešnosti hitrega razvoja in prilagajanja novo nastalim zahtevam ali s tem povezanim poslovnim priložnostim. Prispevek obravnava teorijo vrednosti, ki jo povezuje z vrednotenjem poslovnega modela in razvojnih projektov, s katerimi posodabljam in razvijamo poslovne modele podjetij.

Ključne besede: vrednost, migracija vrednosti, management vrednosti, vrednostna analiza, projekti, projektni management, strateški management, podjetništvo, poslovni model

1 Uvod

S projekti razvoja in prilagajanja izvajamo v podjetjih spremembe, in sicer tako, da vpeljujemo nove proizvode, tehnologije, nove načine dela, izvajamo organizacijske spremembe, gradimo nove proizvodne zmogljivosti in podobno. S projekti uresničujemo razvojne strategije podjetja, odgovarjamo na poslovne izzive tržnega okolja ter rešujemo druge probleme, ki so vzrok za izvajanje projektov. Rezultat projekta so poslovni učinki, s pomočjo katerih podjetje uresničuje razvojne cilje. Uresničeni poslovni učinki projektov nato v življenjskem ciklu njihovega koriščenja s svojimi donosi vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. Splošno gledano imajo poslovni učinki projektov naslednje oblike:

- proizvod,
- storitev,
- sistem ali
- proces.

Pri proizvodih gre za vse, od razvoja proizvodov za široko potrošnjo, prek izdelave investicijske opreme in gradnje objektov pa do različnih oblik projektne dokumentacije. Ravno tako je pri storitvah, pri katerih gre lahko za storitve, ki jih bo podjetje opravljalo za trg, ali za izvedbo določenih storitev za potrebe lastne organizacije. Pri sistemih gre za

različne vrste in oblike sistemov, kot so na primer informacijski in proizvodni sistemi, sistemi operative, logistični in sistemi industrijskih grozdov, tehnološke mreže in še bi lahko naštevati. Procesi pa obsegajo vse oblike tehnoloških in organizacijskih procesov. V večini primerov se pri projektih srečujemo s situacijo, ko imamo pri enem samem projektu opravka s kombinacijo več vrst opisanih poslovnih učinkov projekta.

Primer:

Pri projektu prenove poslovnih procesov, katerega namen je bil zmanjšati čas realizacije naročil in znižati stroške poslovanja, je bilo z naročnikom projekta dogovorjeno o naslednjih poslovnih učinkih: projektna dokumentacija z opisom potrebnih organizacijskih sprememb (PROZVOD), opredelitev novega sistema obvladovanja proizvodnje (SISTEM), novih organizacijskih postopkov (PROCES) in usposobitev izvajalcev za novi način dela (STORITEV).

Z razvojnimi projekti dosegamo poslovne učinke, s pomočjo katerih razvijamo poslovni model podjetja, ki je instrument, s katerim podjetje uresničuje prihodek in dobiček. Poslovni model opredeljuje, kako podjetje zadovoljuje svoje kupce, lastnike in zaposlene ter vključuje oboje, strategijo in tudi sistem njenega uresničevanja¹. Osnovni elementi poslovnega modela so:

- temeljne predpostavke posla(ov), ki ga (jih) podjetje opravlja,
- način izbora kupcev,
- izbrani obseg in specializacija dejavnosti,
- način razlikovanja od konkurence,
- način uresničevanja vrednosti za vse sodelujoče subjekte podjetja,
- sistem nabave in oskrbe podjetja,
- sistem operative podjetja,
- kapitalna intenzivnost,
- sistem vstopa na trg,
- RR-dejavnost,
- arhitektura organizacije in organiziranosti poslovanja podjetja,
- informacijski sistem,
- sistem managementa znanja podjetja.

Proizvodi in vsi elementi poslovnega modela, kakor tudi poslovni model kot celota imajo življenjsko dobo, na katero lahko vplivajo različni dejavniki – samostojno ali simultano, in sicer konkurenca, ki

¹ Povzeto po <http://en.wikipedia.org>.

se pojavi na trgu z novostmi, ki podjetje spravi v položaj slabše konkurenčne sposobnosti, potem so lahko to novosti na področju tehnološkega razvoja ali rezultati lastnega razvoja in podobno. Zaradi stalnih sprememb, s katerimi se srečujemo v sodobnem poslovnem okolju, ki jih prinaša hiter in dinamičen razvoj, se v podjetju lahko hitro zgodi, da postane poslovni model zastarel in nekonkurenčen, če ga stalno ne razvijamo in prilagajamo zahtevam trga. Povezanost med življenjskimi cikli poslovnega modela, posameznih elementov poslovnega modela podjetja ter razvojnih projektov prikazuje slika 1.



Slika 1: Povezava med življenjskim ciklom poslovnega modela podjetja ter njegovimi posameznimi proizvodi, storitvami, sistemi, procesi ter življenjskimi cikli razvojnega projekta

2 Poslovni učinki in donosi projektov

Splošno pomeni »**poslovni učinek**« skupen naziv za izdelke (ali proizvode) in opravljene storitve kot rezultate poslovnega procesa². Podjetja s pomočjo poslovnih učinkov razvojnih projektov uresničujejo svoje razvojne cilje ali pa opravljajo svojo osnovno dejavnost v primeru komercialnih projektov. Že prej smo ugotovili, da imajo poslovni učinki lahko obliko proizvoda, storitve, sistema ali procesa. Z uresničevanjem različnih poslovnih učinkov podjetja uresničujejo razvojne cilje in rešujejo različne poslovne probleme. Ti razvojni problemi opredeljujejo poslovno potrebo, ki je vzrok za pristop k izvedbi projekta. Poslovno potreba opredeljuje namen(e) ali namenski (e) cilj(e) projekta.

Poslovni učinki projekta vplivajo na »**donose**« projekta, ki so pravzaprav edini pravi vzroki za pristop k izvedbi projekta. Z ekonomskega vidika izvedba projekta pomeni strošek. Da bi bil ta strošek upravičen, moramo že na samem začetku projekta

vedeti, kaj bomo dobili v zameno za potrošeni denar. V osnovi poznamo v podjetjih tri vrste donosov projektov, ki se izražajo v:

- povečanjem prihodku podjetja,
- zmanjšanju stroškov poslovanja podjetja ter
- zadržanju obstoječih poslovnih rezultatov podjetja.

Pri projektih, ki jih podjetja izvajajo za potrebe trga – zunanjih naročnikov, se donosi kažejo v pričakovanem prihodku in dobičku. Ti projekti sodijo v skupino »**komercialnih projektov**«. V to skupino sodijo vsi projekti, ki se izvajajo kot sestavni del opravljanja osnovne dejavnosti podjetja. Projekti, s katerimi želi podjetje povečevati ali obdržati svojo konkurenčno sposobnost, pa sodijo v skupino »**razvojnih projektov**«. Pričakovani donosi razvojnih projektov se kažejo v enem, dveh ali vseh treh oblikah naštetih donosov. Opazovani projekt je lahko hkrati komercialni in razvojni, seveda če ga opazujemo z vidika različnih udeležencev v projektu. Za naročnika takšnega projekta je to razvojni projekt, za izvajalca, ki prodaja svoje storitve ali proizvode, pa je to komercialni projekt.

Uspešna izvedba projekta, ki pomeni uresničitev poslovnih ciljev in pričakovanj vseh sodelujočih v procesu izvedbe projekta, pravi, da smo vsem udeležencem uresnili pričakovano »**vrednost**«.

3 Kaj je vrednost

S pojmom vrednost se srečujemo vsakodnevno, in sicer vsakokrat, ko se odločamo o nakupu blaga ali storitev, in tudi takrat, ko presojujemo koristnost česar koli. Velikokrat slišimo ali pa tudi sami rečemo, da to ni vredno tega denarja, kar pomeni, da imamo v svojih predstavah jasno razmejitev, koliko smo pripravljeni plačati za ponujani proizvod ali storitev in kje je tista meja, ki pomeni, da ponujeno za nas nima takšne vrednosti, da bi bili pripravljeni plačati toliko denarja, kot je zahtevano. Vsekakor lahko zapišemo, da je dojemanje vrednosti subjektivno in vezano na posameznika, ki vrednoti določen produkt. Tako kot prikazuje slika 2 vrednotenje avtomobila z vidika različnih ocenjevalcev.



Slika 2: Različni vidiki vrednosti in s tem povezanega vrednotenja istega proizvoda

² Dr. Miran Mihelčič, Ekonomika poslovanja, stran 258.

Sodobno pojmovanje opredeljuje vrednost kot uresničitev tistega, kar zahtevamo, in sicer ob najnižjih mogočih stroških. Sam pojem vrednosti vključuje tri elemente:

- vrednost, ki izhaja iz potrebe,
- menjalno vrednost in
- uporabno vrednost.

Prikaz praktičnega primera prikazuje tabela 1.

Primer: Računalniški program (SW) za podporo vodenja projektov	
<i>Vrednost, ki izhaja iz potrebe</i>	<i>Potrebujemo SW za podporo vodenja projektov.</i>
<i>Menjalna vrednost</i>	<i>Menjalna vrednost je izražena v prodajni ceni ponujenega SW, ki v konkretnem primeru znaša 950.000 SIT.</i>
<i>Uporabna vrednost</i>	<i>Uporabna vrednost SW za kupca je, da mu bo SW olajšal delo pri vodenju njegovih projektov.</i>

Tabela 1: Praktični primer vrednotenja

Vsaka odločitev, da kupimo ali se odločimo za produkt, vključuje enega ali več navedenih elementov vrednosti.

Da bi prišlo do akta nakupa ali odločitve za novi produkt, mora biti dosežen "indeks vrednosti", ki je rezultat vrednotenja funkcij proizvoda/storitve v odnosu do stroškov, ki jih povzroča njihova realizacija.

4 Tržna in računovodska vrednost

Tržna vrednost se oblikuje na trgu ter je odvisna od ponudbe in povpraševanja. Ko govorimo o tržni vrednosti, imamo lahko v mislih tržno vrednost proizvoda/storitve ali celotnega podjetja. Tržna vrednost podjetja nam pove, kolikšna je vrednost podjetja na trgu ob določenem času. Najlažje se ta vrednost ugotovi za podjetja, katerih delnice ali vrednostni papirji kotirajo na borzah. Glede na ponudbo in povpraševanje se oblikuje cena delnic ali vrednostnih papirjev, ki odraža tržno vrednost podjetja v določenem času. Za večino proizvodov velja ravno tako, da se njihova tržna vrednost oblikuje na trgu na osnovi ponudbe in povpraševanja. Tržne vrednosti proizvodov/storitev so opredeljene v obliki prodajnih cen.

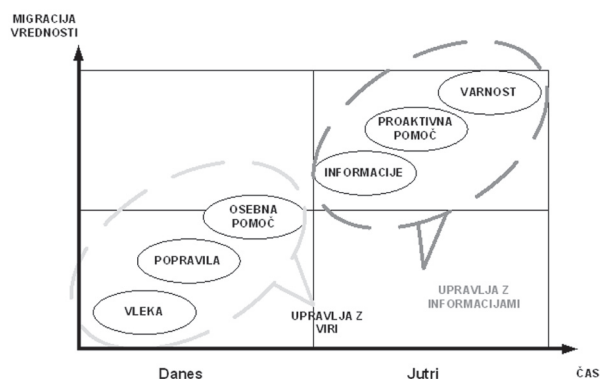
Nasprotno od tržne pa je računovodska vrednost rezultat internih vrednotenj podjetja. Pri računovodski vrednosti podjetja gre za vrednost, ki je opredeljena v računovodskih izkazih podjetja, v bilanci stanja. Pri proizvodih in storitvah pa je njihova računovodska vrednost izražena v obliki lastne cene.

Bolj kot je podjetje uspešno, večji je razkorak

med tržnimi in računovodskimi vrednostmi, seveda v korist prvih.

5 Migracija tržne vrednosti

Migracija tržne vrednosti pomeni, da tisto, kar danes na trgu pomeni vrednost, jutri morda ne bo več. Že vrsto let se vedno bolj spoprijemamo s problemi stalnih sprememb in hitrega razvoja. Če želimo preživeti, se moramo novo nastalim razmeram, ki jih povzročajo različne spremembe, kot so pojav novih tehnologij, spremembe na trgu in podobno, stalno prilagajati. Pojav stalnih sprememb pomeni, da lahko produkti, ki jih danes proizvajamo in tržimo, zelo hitro izgubijo tržno vrednost. Zaradi tega je nujno stalno spremljati dogajanje tako na trgu kot na področju razvoja novih tehnologij, ki se neposredno ali posredno nanaša na naš produkt. Splošno je znano, da imajo proizvodi svoje življenjske cikle, ki gredo prek različnih razvojnih faz, kot so razvoj, rast, zrelost do zastarelosti. Omenjene spremembe so povzročile, da so v sodobnem poslovnem okolju ti cikli mnogo krajši kot v preteklosti. To lahko lepo vidimo na trgu računalniških proizvodov, kjer so te spremembe še najbolj hitre in očitne. Najnovejšemu računalniku, ki ga kupimo danes, bo tržna vrednost padla že čez pol leta. Prav tako je viden razvoj novosti in s tem povezane ponudbe v avtomobilski industriji. Slika 3 prikazuje splošni trend razvoja dodajanja vrednosti v ponudbi storitev avtomobilске industrije.



Slika 3: Primer razvoja vrednosti v avtomobilski industriji (prilagojeno po Heiko Dirlenbach & Co., 2003)

Nekoliko manj je znano, da ima "poslovni model", ki ga ima vsako podjetje, tudi svoj življenjski cikel, ki gre skozi enake razvojne faze kot produkti. Spremembe na trgu povzročajo spremembe prioritet kupcev, in če temu ne sledi poslovni model podjetja, zaide podjetje v težave, ker začneja zgubljati svojo tržno vrednost.

Poslovni model je celota, ki obsega vse, od tega, kako podjetje izbira svoje kupce, oblikuje

in diferencira svojo ponudbo, se odloča za način proizvodnje, kako formira svoje vire, vstopa na trg, kako uresničuje korist za kupca in zagotovi dobiček. Tržna vrednost podjetij z več dejavnostmi odseva uspešnost zasnov posla posameznih dejavnosti.

Zaradi potencialnih sprememb moramo stalno spremljati dogajanje in razvojne trende v okolju svoje dejavnosti, da bi lahko pravočasno prilagodili poslovanje podjetja novim zahtevam trga. Pri tem je treba postavljati naslednja vprašanja:

- kakšna je današnja tržna vrednost podjetja in kakšna bo čez pet let,
- ali je **poslovni model** podjetja prilagojen novim zahtevam okolja in če ni, kaj je treba spremeniti,
- kateri so tisti ukrepi in razvojni projekti, ki nas bodo uskladili s prihodnjimi gibanji vrednosti na globalnem trgu.

Migracija vrednosti se lahko nanaša samo na del podjetja, celotno podjetje ali panogo. Lahko se seli iz ene panoge v drugo in zagotavlja boljše zagotavljanje tržnih potreb. Merilo migracije vrednosti je tržna vrednost, ki se oblikuje na trgu. Če podjetje obeta, je njegova tržna vrednost običajno večja od računovodske vrednosti in nasprotno. Uspešnost poslovnega modela v smislu ustvarjanja nove vrednosti je neodvisna od velikosti podjetja. Pravzaprav imajo velikokrat prav mala podjetja najbolj inovativne in uspešne poslovne modele, s katerimi jim uspe kapitalizirati novo nastalo vrednost panoge (kot npr. Microsoft na področju računalniške programske opreme³).

V današnjem hitro se spreminjajočem poslovnem okolju se srečujemo s fenomenom trenda skrajševanja časa *tržnega okna*, ki opredeljuje čas, ki poteče med zastaranjem obstoječega in pojavom novega produkta. Zaradi tega je nujno treba dejavno spremljati in analizirati, kje na krivulji vrednosti se nahaja naš produkt, del ali celota trenutnega poslovnega modela podjetja (slika 4).

Proces gibanja tržne vrednosti ima tri faze (slika 5)⁴:

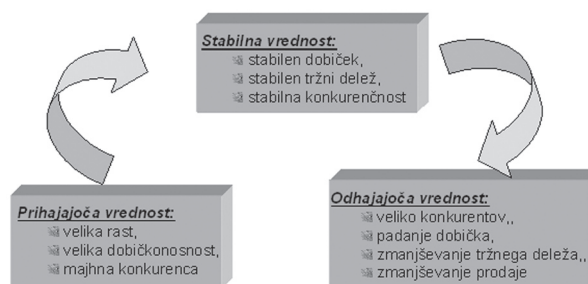
- prihajajoče vrednosti,

- stabilnosti in
- odhajajoče vrednosti.

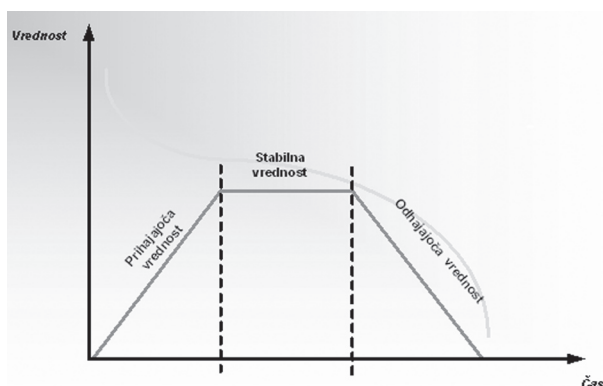
Faza prihajajoče vrednosti – ko začne podjetje absorbirati vrednost od preostalih delov svoje panoge (gospodarskega sektorja), kar dokazuje, da je njegov poslovni model, ki ga uresničuje, pravilno zastavljen in da uresničuje prioritete svojih kupcev. Značilnosti za to fazo so: majhna konkurenca, velika rast obsega poslovanja in velika donosnost dejavnosti.

Faza stabilnosti – je naslednja faza migracije vrednosti, za katero je značilno, da zasnova poslovanja podjetja zelo dobro zadovoljuje trenutne prioritete kupcev. Ponudba konkurence na trgu je uravnovešena. Značilnosti te faze so: stabilni tržni delež, stabilnost konkurence in stabilna velikost dobička.

Faza odhajajoče vrednosti – je faza, ko se začne vrednost umikati tradicionalni zasnovi poslovanja podjetja v smeri zasnov poslovanja, ki bolj uspešno rešujejo prioritete kupcev. Pri tem je nevarno to, da se ta faza začne običajno zelo počasi, in ko pospeši, se podjetje velikokrat prepozno zave, da je njegova zasnova poslovanja nekonkurenčna in da je zamudilo pravočasni premik v novo zasnovo poslovanja. Značilnosti te faze so: velika konkurenca, upadanje prodaje in malo ali nič dobička.



Slika 5: Faze migracije vrednosti



Slika 4: Krivulja migracije vrednosti

Globalizacija poslovanja, velika hitrost tehnično-tehnološkega razvoja in druge spremembe povzročajo veliko dinamiko migracije vrednosti, ki hkrati pomeni veliko poslovno nevarnost ter tudi priložnost, da si podjetja izboljšajo svoje pozicije v strateškem okolju, v katerem poslujejo.

³ Primer: od leta 1984 do 1994 sta IBM in DEC izgubila 55 milijard dolarjev tržne vrednosti, medtem, ko so Intel, Microsoft, EDS in Novell pridobili 80 milijard dolarjev tržne vrednosti (Sliwotzky A. J. Value Migration).

⁴ Sliwotzky A. J.: Value Migration, HARVARD BUSINESS PRESS, Boston, MA, 1996.

6 Vrednost funkcije

Produkt bo imel za kupca/uporabnika vrednost takrat, ko bo posedoval »funkcije«, ki zanj pomenijo vrednost. Funkcije predstavljajo opis nalog, ki jih mora produkt zagotavljati, da bi kupcu ali uporabniku predstavljal vrednost.

Primer:

Televizorja ne kupimo zaradi zaslona, ohišja in vseh njegovih tehniških sestavin, temveč zaradi njegovih funkcij, in sicer:

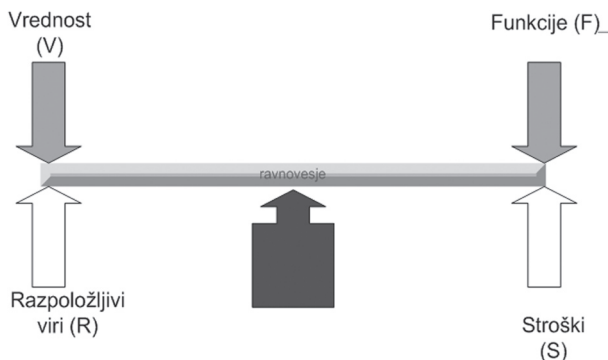
- osnovna funkcija tv-sprejemnika – omogoča gledanje tv-programov,
- pomožne funkcije tv-sprejemnika – npr. omogoča brskanje po teletestu, internetu ipd.,
- prestižna funkcija – podpira imidž lastnika tv-sprejemnika.

Razmerje med vrednostjo in funkcijami produkta prikazuje enačba (1):

$$V = F / S \quad (1)$$

Iz enačbe je razvidno, da je vrednost enaka razmerju med funkcijami produkta ter stroški njihove realizacije.

Vrednost sestavlja uporabna in prestižna vrednost, ki jo ima neki proizvod ali storitev za kupca/uporabnika. Uporabna vrednost predstavlja vse tiste funkcije, ki jih mora proizvod ali storitev imeti, da bi ga(jo) lahko sploh uporabljali. Prestižna vrednost pa vsebuje vse tiste potrebe po dodatnih funkcijah, ki jih mora proizvod ali storitev imeti, da bi bil(a) zanimiv(a) za določen segment kupcev/uporabnikov. Vse to se mora odražati v funkcijah produkta, ki ga ponujamo kupcu/uporabniku.



Slika 6: Ilustrativni prikaz usklajenosti vrednosti in funkcij produkta

Odločitev o nakupu proizvoda ali storitve je odvisna od usklajenosti potreb naročnika/kupca, ki se izraža v pričakovani vrednosti ponujenega produkta. Ta vrednost se kaže v funkcijah ponujenega produkta. Slika 6 ilustrativno prikazuje potrebne usklajenosti med donosoma pričakovane

vrednosti in razpoložljivimi viri ter funkcijami ponujenega produkta in stroškov, ki bodo s tem v zvezi nastali. Ta razmerja lahko tudi prikažemo v formalni obliki, kot je to v enačbi (2):

$$V / R = F / S \quad (2)$$

Kjer so:

V – vrednost

R – razpoložljivi viri

F – funkcije

S – stroški

Če iz enačbe 2 izračunamo vrednost »V« dobimo naslednjo enačbo (3).

$$V = R \times F / S \quad (3)$$

Če je »R« denarno izražena vrednost virov, ki jih je kupec namenil za nakup produkta, in če »F« predstavlja stopnjo funkcijske zadovoljitve potreb kupca/naročnika, ki jo ocenimo tako, da število »1« pomeni stoddostno zadovoljitev pričakovanja kupca/naročnika, potem lahko izračunamo stopnjo vrednosti, ki je izražena v območju vrednosti od »0« do »100«.

Primer:

Vzemimo primer nakupa osebnega vozila. Na voljo imamo 3 mio SIT za nakup novega vozila ($R=3$ mio SIT). Želimo imeti osebni avto za prevoz 4 oseb. Želene funkcije novega avtomobila so: omogoča hitrost 200 km/h, zahteva približno 7l goriva na 100 km, omogoča pospešek okoli 10s od 0 do 100 km, zahteva servisne intervale vsakih 25.000 km, zelo dobro varuje potnike, omogoča udobno in varno vožnjo.

Ponujani avtomobil: XXX 1,6, cena 3.700.000 SIT

Ocena funkcijske zadovoljitve potreb kupca:

Želene funkcije	Ponujane funkcije	Stopnja zadovoljitve
omogoča hitrost do 200 km/h	179 km/h	0,89
zahteva približno 7l goriva na 100 km	5,5 l / 100 h	1,27
omogoča pospešek 10s od 0 do 100 km	11,6	0,86
zahteva servis na 25.000 km	15.000 km	0,6
maksimalno varuje potnike	varuje potnike v kabini	0,9
Povprečna stopnja zadovoljitve: 0,9		

Izračun indeksa vrednosti (V):

$$V = R \times F / S = 3.000.000 \times 0,9 / 3.700.000 = 0,72 \times 100 = 72\%$$

Indeks vrednosti ponujenega avtomobila znaša za našega namišljenega kupca 72 %.

Opomba:

Če bi želeli dobiti bolj točen podatek, bi seveda morali pri izračunu stopnje zadovoljitve posamezne funkcije upoštevati še pomen, ki ga ima posamezna funkcija za našega namišljenega kupca. Tako popravljeni izračun bi lahko prinesel precej drugačen rezultat. Seveda, če želimo to metodo uporabiti v praksi, tudi pri odločanju o nakupu avtomobila, je treba narediti celoten seznam vseh osnovnih, pomožnih in prestižnih funkcij, ne pa samo nekaterih, kot smo to naredili v tem primeru, v katerem želimo prikazati predvsem način uporabe te metode ocenjevanja.

7 Vrednost projektov

Vse ugotovitve, ki smo jih zapisali v prejšnjem poglavju, veljajo tudi za projekte. Z njimi moramo dosegati cilje, ki pomenijo vrednost za naročnika. Vrednost pa predstavljajo pri izpolnjenem pogoju, da smo s projektom realizirali vse tiste osnovne, pomožne in prestižne funkcije, ki so vrednost za naročnika. S to razliko, da projekta ne ocenjujejo samo naročniki, temveč tudi vsi tisti, ki so tako ali drugače vključeni v proces izvajanja projekta. Vsi tisti, ki jih v projektnem managementu označujemo s pojmom »**vplivni dejavniki**« (angl. *stakeholder*) in jih bomo v nadaljevanju označevali s pojmom »**udeleženci projekta**«, ocenjujejo vrednost projekta z vidika svojih poslovnih potreb in želja. Seveda, naročnik projekta je pri tem najbolj pomemben, pa vendar, če želimo uspešno izvedbo dogovorjenih ciljev projekta, potrebujemo visoko motivirane sodelavce, bodisi izvajalce lastnega podjetja, zunanje izvajalce, kakor tudi vse ostale, katerih sodelovanje ali njihova podpora je bistvenega pomena za uspešno izvedbo projekta. Vsak posamezni subjekt od omenjenih udeležencev projekta ima glede obravnavanega projekta

nekoliko specifične potrebe in zahteve. Tabela 2 prikazuje praktični primer vrednotenja projekta z vidika posameznih udeležencev projekta.

Iz prikazanega primera lahko nazorno vidimo, da so potrebe oziroma zahteve v povezavi z določenim projektom lahko dokaj različne. Lastniki organizacije pričakujejo predvsem finančne učinke, ki se kažejo v povečanju vloženega premoženja, vodstvo organizacije želi uresničiti določen del strateškega razvojnega programa, strokovni delavci, ki sodelujejo kot izvajalci želijo imeti vse pogoje za delo in strokovno napredovati ali si zagotoviti dodatni zaslužek in podobno. Bolj kot nam uspe s projektom uresničiti pričakovanja vseh udeležencev, bolj je projekt uspešen. Na splošno lahko zapišemo, da je uresničitev »**celovite vrednosti**« in s tem uspešnosti projekta odvisna od več dejavnikov, in sicer (slika 7):

- realizacije razvojne strategije in strateških ciljev organizacije (usklajenost s strateškimi cilji organizacije);
- pričakovanih zaslužkov, v zameno za vloženi denar (ekonomske koristi),
- obvladovanja tveganj, ki jih prinaša izvedba projekta (obvladovanje tveganj),
- razpoložljivosti virov, ki jih zahteva izvedba

Primer: Potrebe in zahteve udeležencev pri projektu uvajanja nove tehnologije v proizvodnjo	
Udeleženci projekta	Potrebe / zahteve
Lastnik podjetja	Dobra investicija, večji dobiček.
Direktor podjetja	Izboljšava trenutnih in razvoj novih storitev, povečanje prihodka, zmanjšanje stroškov poslovanja, večanje konkurenčne sposobnosti podjetja, realizacija sprejete razvojne strategije podjetja.
Vodja razvoja	Zagotovitev vseh pogojev za delo.
Razvojniki 1	Prenos vseh potrebnih znanj za delo, zagotovitev pogojev za delo, možnost dodatnega zaslužka.
Razvojniki 2	Prenos vseh potrebnih znanj za delo, zagotovitev pogojev za delo, možnost nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.
Vodja trženja in prodaje	Pravočasna zagotovitev vseh potrebnih podatkov in informacij za obveščanje trga o novih storitvah, zagotovitev vseh potrebnih pogojev za začetek prodaje novih storitev na trgu, zagotovitev usposabljanja za potrebe trženja in prodaje.
Vodja financ	S strani direktorja potrjeni predračun, viri financiranja in denarni tok projekta.
Vodja računovodstva	S strani direktorja potrjeni sistem likvidacije in plačevanja računov, skladno z internimi in eksternimi predpisi izstavljeni računi, dogovorjeni sistem poročanja o stanju računovodskih podatkov projekta.
Vodja proizvodnje	Minimiziranje motenj obstoječe proizvodnje, pravočasna usposobitev delavcev za delo, maksimalna uporaba obstoječega postrojenja in postopkov.
Prodajalec bazičnega znanja in tehnološke opreme	Dogovor o dolgoročnem poslovnem sodelovanju na področju razvoja aplikacije tehnologije XX na področju YY, skupen nastop na trgu ZZ, možnost ustanovitve skupnega podjetja.
Banka	Jamstvo vračila posojenega denarja.
Kupci	Za enak denar boljša storitev – večja kakovost, krajši čas realizacije naročila, manj problemov v lastni proizvodnji z uporabo novih storitev.
Drugo	

Tabela 2: Prikaz praktičnega primera vrednotenja projekta

- projekta (razpoložljivost virov) ter
- stopnje zadovoljitve pričakovanj drugih udeležencev v projektu (pričakovanja preostalih udeležencev).

Na sliki 7 je prikazana »**vetrnica vrednosti projekta**«, ki se najboljšje vrtil takrat, kadar so vse lopatice vetrnice na svojem mestu (dejavniki vrednosti) in so pravilno usmerjene. Kako hitro se vrtil in s tem kako hitro se povečuje vrednost projekta, pa je odvisno od stopnje zadovoljitve posameznega dejavnika vrednosti.



Slika 7: Dejavniki uresničevanja celovite vrednosti

8 Sklep

Poslovna uspešnost sodobnega podjetja je v tesni soodvisnosti s stopnjo inovativnosti uporabljanega poslovnega modela podjetja ter sposobnosti videnja, kam se giblje vrednost v panogi. Poleg tega mora imeti sposobnost velike stopnje »projektnosti«, ki omogoča hitro, uspešno in učinkovito uresničevanje razvojnih projektov podjetja. Poslovni učinki in donosi projektov zagotavljajo vzdrževanje ter razvoj uspešnega poslovnega modela podjetja, ki je skladen s trendi migracije vrednosti v panogi.

9 Viri in literatura

AMI@Work: *Proceedings of the 1st AMI@Work Communities Forum Day 2005, Centre for Concurrent Enterprise, Nottingham, 2005.*

Archer, N. P. (2004): **Project Management in Network Organizations**, PM Research Conference, PMI, London.

Broyderick, C. S. (1996): **The 7 Universal Laws of Customer Value**, Times Mirror.

Beukerma, L., Coenen, H. (1999): **Global Logistic Chains**, Globalization and Labour Relation, Cheltenham.

Dicken, P. (2003): **Global Shift**, The Guilford Press, New York.

Drucker, P. (2002): **Managing in the Next Society**, St.Martin's Press, New York.

Godin, S. (2002): **Survival is Not Enough**, The Free Press, New York.

Jordan, J., Michel, F. (2000): **Next Generation Manufacturing**, John Wiley&Sons, Inc., New York.

Kelly, K. (1999): **New Rules for the New Economy**, Penguin Books, New York.

Semolič, B. (2001): **Projektni management v novi ekonomiji**, ZPM Forum 2001, Maribor.

Semolic, B. (2001): **Wertmanagement und Projekte**, Deutscher Universitaes – Verlag, Wiesbaden.

Semolič B. (2002): **A New Economy Trends and Organizational Changes**, IPMA & ICEC Expert Seminar, Portorož.

Semolič, B. (2003): **The Project Management Organization – "The Quality Breakthrough"**, IPMA&ICEC Expert Seminar, Bled.

Semolič, B. (2006): **Value Management – How to ensure value for project stakeholders**, 1st ICEC & IPMA Global Congress on Project management, ZPM, Ljubljana.

Sepate, P., Pennypacker, J. (2003): **Real Alignment, Projects@Work**.

Slowotzky A. (1996): **Value Migration**, Harvard Business School Press, Boston.

Tapscott, D. (1998): **Blueprint to the Digital Economy**, Mc Graw- Hill, New York.

Taylor, J., Wacker, W. (2000): **The Vsionary's Handbook**, Harper Business, New York.

Thiry, M.: **Value Management Practice**, PMI Books, Sylva, NC, 1997.