

5. predavanje-menedžment in organizacija informacij

Informacije v organizacijah

- ▶ Organizacije potrebujejo informacije o stroških poslovanja, saj jih previsoki stroški lahko pokopljejo, hkrati pa z nižanjem stroškov povečujejo svojo učinkovitost.
- ▶ Za ustvarjanje nove vrednosti in premoženja potrebujejo vodstva organizacij tudi informacije o spremembah v zunanjem okolju in informacije o stroških celotne ekonomske verige.

Stroškovno knjigovodstvo...

- ▶ ...izhaja iz predpostavke, da skupne stroške proizvodnje dobimo, če seštejemo stroške posameznih proizvodnih operacij. Na ta način merimo stroške, ki so potrebni, da podjetje nekaj naredi.
- ▶ ...ne upošteva stroškov nedelovanja strojev in ne postavlja pod vprašaj smiselnosti posameznih proizvodnih operacij.

Stroški po dejavnostih

- ▶ Obračunavanje stroškov po dejavnostih temelji na predpostavki, da je poslovanje sestavljen proces, ki traja od trenutka, ko blago, materiali in delo prispejo v tovarno, prek distribucije do prodaje, ob tem pa je treba upoštevati tudi servisne storitve.
- ▶ Tako obračunavanje stroškov omogoča postavljanje pod vprašaj posameznih delovnih operacij in meri stroške nedelovanja strojev ali ljudi.

Merjenje stroškov po dejavnostih

- ▶ V storitvenih dejavnostih obstoji le en strošek, to je strošek celotnega sistema;
- ▶ kriteriji uspešnosti so prilagojeni posameznih dejavnostim (denimo donos na stranko v banki ali donos na meter polic v knjigarni);
- ▶ tudi za proizvodna podjetja velja, da poslujejo bolje, če poznajo strošek celotne ekonomske verige.

Primeri ekonomske verige

- ▶ Avtomobilska industrija: od proizvajalcev delov prek tovarne in distributerja do končnega kupca.
- ▶ Knjižno založništvo: od avtorja prek založnika do tiskarja, knjigarnarja, knjižnice ali posameznega kupca in bralca.

Določanje cen

- ▶ Stroškovno knjigovodstvo je cene določalo na podlagi seštevanja stroškov in dodajanja predvidenega dobička.
- ▶ Če poznamo strošek celotne ekonomske verige, pa lahko podjetje najprej določi ceno, za katero predpostavlja, da jo bo stranka pripravljena plačati, na tej podlagi pa predvidi stroške za proizvodnjo, trženje in distribucijo izdelka.

Informacije za ustvarjanje bogastva

- ▶ Za uspešno ustvarjanje bogastva potrebuje podjetje štiri skupine diagnostičnih pripomočkov: temeljne informacije, informacije o produktivnosti, informacije o sposobnostih in informacije o razporeditvi sredstev (Drucker 2001, 114).

Temeljne informacije

- ▶ Projekcija denarnega toka in likvidnosti;
- ▶ razmerje med zalogami in prodajo;
- ▶ razmerje med terjatvami, zapadlimi več kot 6 mesecev in prodajo;
- ▶ Kritje za plačilo obresti;
- ▶ Itd.

Informacije o produktivnosti

Dva načina:

- ▶ Primerjanje dodane vrednosti z vsemi stroški organizacije, vključno s stroški kapitala; dokler namreč podjetje ne ustvari dobička, ki je višji od stroškov kapitala, posluje z izgubo.
- ▶ Primerjalno preverjanje produktivnosti = primerjava uspešnosti organizacije po izbranih kazalcih z svetovno najbolj uspešnimi organizacijami v panogi.

Informacije o sposobnostih

Z njimi podjetje poskuša ugotoviti, katere so tiste ključne sposobnosti, potrebne za vodilni položaj na trgu.

Kazalci:

- ▶ nepričakovani uspehi in nepričakovani slabi rezultati;
- ▶ stalno spremljanje inovacij na celotnem področju v danem obdobju.

Ključna vprašanja za merjenje inovacij:

- ▶ Katere inovacije so bile zares uspešne?
- ▶ Katere so bile naše?
- ▶ Ali je stopnja naše uspešnosti v skladu z porabljenimi sredstvi za raziskave?
- ▶ Koliko pomembnih priložnosti za inovacije smo zamudili?
- ▶ Zakaj? Jih nismo opazili ali nismo razumeli?
- ▶ Itd.

Informacije o razporeditvi sredstev

- ▶ Uspešnost poslovanja ustanove je odvisna od njenega kapitala in človeških virov, oziroma od tega, kako jih bo razporedila.
- ▶ Organizacija mora neprestano primerjati rezultate kapitalskih naložb z pričakovanji, na podlagi katerih je do teh naložb prišlo. Enako velja za imenovanja in nastavitve vodilnih delavcev oziroma za razporejanje človeških virov.

Seminarji, vezani na to predavanje:

- Razmislite, na kakšnem način bi lahko merili uspešnost zaposlenih v knjižnicah, knjigarna in knjižnih založbah. Razmislite tudi, katera delovna mesta so ključna za uspešnost te organizacij.