Měření výkonnosti a motivace ve firmách

Obsah

- Předpoklady dlouhodobé konkurenceschopnosti
- Měření výkonnosti
- Dotazy, diskuse

Předpoklady dlouhodobé konkurenceschopnosti

BUSINESS = CO (výsledky) + JAK (kultura)

Od účelu k cílům

Účel(Vize) → Strategie → Kultura → Priority → Styl práce → Cíle

- Denní práce
- Kontrola, měření výkonnosti

Kultura
Strategie
Vedení lidí

Firemní kultura jako nástroj zvyšování výkonnosti firmy

Použité metody, ukazatele ekonomické výhodnosti

Nejčastěji používanými metodami zjišťování vlivu podnikové kultury na výkonnost jsou:

- Kvantitativní analýza podnikové kultury formou předem zpracovaných dotazníků
- Kvalitativní analýza založená na rozhovorech s vedením firem i s pracovníky na různých úrovních řízení v kombinaci s kalkulováním finančních ukazatelů z veřejně dostupných zdrojů

Mezi klíčové ukazatele používané k měření ekonomické výkonnosti a jejího vývoje v čase patří:

- Návratnost investic
- Návratnost tržeb
- Čistý zisk
- Cena akcií

Příklady realizovaných výzkumů

Daniel R. Denison: „Souvislost podnikové kultury s finančním výsledkem“:

Byly vyhodnocovány ukazatele návratnosti investic (ROI), návratnosti vlastního kapitálu (ROE) a návratnosti tržeb (ROS).

Výzkum prokázal, že:
Firmy s participativní kulturou (se zapojením lidí do rozhodování) a s lépe organizovanými pracovními procesy svojí výkonností jednoznačně převyšují firmy s nižším stupněm projevu těchto kultur

Rozdíl ve výsledcích firem v souvislosti s implementovanou firemní kulturou se zvyšuje v čase

Comparison of Return-on-Investment and return on sales Rates for Companies High and Low in the Organization-of-Work Index (by Percentage for a Five-year Period)

Zvyšování hodnoty firmy

Akciové trhy

Co rozhoduje z dlouhodobého hlediska o ceně akcií ?

- Růst tržeb
- Provozní cash flow
- Návratnost kapitálu
- Spolehlivost plánování
- Dividendy

- **Pozn.: P/E ratio a Forward P/E ratio, PEG ratio**

???

Návratnost kapitálu x Cash flow

Měření výkonnosti

ROCE (Return on capital employed)
Návratnost zaměstnaného kapitálu

ROCE
Návratnost zaměstnaného kapitálu
(Return on Capital Employed)
ROCE
=
Provozní zisk
(EBIT)
Zaměstnaný kapitál
(Capital employed)

Provozní zisk (EBIT)
EBIT
Tržby
Náklady
Efektivnost

Zaměstnaný kapitál
Zaměstnaný kapitál
Čistý pracovní kapitál
+
Fixní aktiva
Pohledávky
Zásoby
Obchodní závazky
Zůstatková hodnota stávajících
Nové investice

Analýza profitability

Vliv efektivnosti výroby na hrubou marži

THEORY OF CONSTRAINS - THROUGHPUT LOST PROFIT PER HOUR

Tons/Hour , Profit/Hour		Standard Capacity
Tons/Hour , Profit/Hour		Standard Throughput
Tons/Hour , Profit/Hour		Reality

Retail

Retail

- Každý řádek výsledovky jako % k tržbám
- Commercial director zodpovědný za hrubé marže
- Měření LFL (like for like)
- Týdně podíl na trhu a cenové porovnání s konkurencí

IT

IT

- Profitabilita projektů
- Využití lidí (jaké procento času platí zákazník)
- Klíčové ukazatele:
  - Provozní zisk/tržby
  - Hrubá marže/tržby
  - Režijní náklady/tržby

Kultura a vedení lidí - jak měřit?

Kultura a vedení lidí - jak měřit?

- Zaměstnanecký průzkum (porovnání závodů, oddělení)
- Průzkum spokojenosti zákazníků
- Velká 360
- Malá 360

Reporting

Méně znamená více - které ukazatele jsou ty vaše

Palubní deska - Denní monitorování důležitých informací

Týdně / Měsíčně / Čtvrtletně / Ročně

Trendy, grafické vyjádření, benchmarking

Více pohledu do budoucna