

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a jejich vazba na vrcholový ukazatel EVA

Bc. Kamil Hanzlík

Téma klíčové ukazatele výkonnosti jsou zvláště v dnešní době ekonomické recese aktuálním tématem. Nalezení optimálních klíčových indikátorů, které budou schopny včas identifikovat rizika spojená ať už s plněním základního cíle podniku – maximalizace hodnoty firmy pro akcionáře či problémy spojené s finanční pozicí a výkonností podniku, je základní přidanou hodnotou Management reportingu pro řízení podniku.

Autor projevil zájem o problematiku v širším kontextu, krom metod hodnocení výkonnosti se zabývá také jejich implementací do společnosti, zároveň se neomezuje pouze finanční ukazatele, ale zdůrazňuje další oblasti, které je nutno brát v potaz při maximalizaci hodnoty firmy pro akcionáře a to zejména na: vnitřní procesy, informace o zákaznících a v neposlední řadě také oblast zaměstnanců. Diplomová práce obsahuje ucelený přehled metod hodnocení výkonnosti a jejich vazbu na data poskytovaná účetnictvím, která dávají základní návod, jak tyto ukazatele kalkulovat a kde získávat informace z finančních výkazů, pokud jsou v účetnictví dostupná.

První kapitola diplomové práce se věnuje řízení výkonnosti a tvorbě hodnoty podniku a metodami jak hodnotu lze vyjádřit. Autor polemizuje nad vhodností tržní kapitalizace jako nástroje pro maximalizaci přidané hodnoty pro akcionáře z důvodu vlivu nahodilé fluktuace finančních trhů a jejich použitelnosti pro odměňování managementu, jako východisko navrhuje použití tradičních metod hodnocení výkonnosti (ukazatele založené na absolutní výši zisku, ukazatele rentability, ukazatele založené na tržní hodnotě akcií) a moderních metod hodnocení výkonnosti (čistá současná hodnota - NPV, peněžní přidaná hodnota - CVA, zisk snížený o bezrizikové úrokové odpočty – ERIC, ekonomická přidaná hodnota – EVA). Právě ukazateli EVA je věnována největší pozornost a to zejména její kalkulaci a zjištění jednotlivých komponent výpočtu. Autor v této části práce také hodnotí použitelnost ukazatele EVA pro hodnocení výkonnosti, jako výhodu EVA vidí překonání úskalí tradičních metod založených na účetnictví. Zohledňuje v sobě riziko a očekávání investorů, což mnoho tradičních metod pomíjí. Autor dále popisuje a hodnotí možnosti použití ukazatele EVA jako nástroje hodnocení výnosnosti ale i jako nástroje řízení investic, jako metodu oceňování a jako nástroj odměňování.

Druhá kapitola diplomové práce začíná popisem trhu mobilních komunikací v celosvětovém kontextu, další část kapitoly definuje telekomunikační trh v České republice, a to zejména penetraci trhu, konkurenční prostředí, stručně popisuje jednotlivé tržní hráče. V poslední části kapitoly autor uvádí charakteristiky a trendy trhu mobilních komunikací v České republice. Trh považuje za malý a vhodný pro testování nových technologií s vysokou homogenizací projektu a značnými bariérami vstupu, jejichž vlivem je tento trh oligopolní. Autor také zmiňuje zvýšení migrace zákazníku mezi operátory z důvodu uzákonění volné přenositelnosti čísel a zároveň zvyšující se akviziční náklady nových zákazníků. Jako další charakteristiky trhu uvádí přesun uživatelů předplacených karet do paušálních zákazníků a rostoucí nároky stávajících zákazníků. Za další důležitou charakteristiku trhu považuje absenci virtuálního operátora na českém mobilním trhu.

Třetí část diplomové práce ve své úvodní části popisuje koncern Deutsche Telecom a jeho jednotlivé divize T-Mobile International (mobilní telekomunikace), T-Home (fixní telekomunikace) a T-Systems (divize zabývající se řešení v oblasti informačních technologií).

Praktická implementace hodnotového řízení je ukázána na společnosti Deutsche Telecom, v této části práce autor popisuje jednotlivé klíčové ukazatele, které koncern používá k měření finančního rizika (míra zadlužení k celkovému provoznímu zisku), růstu (růst tržeb, růst EBITDA) a ziskovosti ($ROCE = NOPAT/NOA$). Implementace konceptu EVA je pak demonstrována na společnosti T-Mobile. Autor popisuje úpravy EBITDA pro získání NOPAT a výpočet NOA ve společnosti T-Mobile, detailně se také zabývá kalkulací WACC a jeho diferenciací v rámci segmentů (mobilní, fixní, ICT), zároveň kritizuje absenci dalšího členění z hlediska trhu působnosti.

Poslední část této kapitoly je věnována zhodnocení management reportu T-Mobile (unifikovaný report v rámci koncernu Deutsche Telecom). Popisuje jednotlivé KPIs, které dle názoru autora vyhovují teoretickému pojetí Balance scorecard a splňují odpovídajícím způsobem požadavky na stručný a ucelený soubor dat sloužících pro danou úroveň řízení.

Formálně práce splňuje požadavky na diplomovou práci. Seznam použité literatury shledávám jako obsáhlý, autor využil jak dostupnou českou literaturu, tak cizojazyčnou, čerpal z akademických studií, a využil i zdroje přístupné na internetových stránkách.

Přínos první kapitoly spatřuji v propojení hodnotového řízení s jednotlivými fázemi implementace do společnosti a jeho vlivu na motivaci manažerů. Zároveň však spatřuji kapitolu

jako velmi teoretickou a výčtovou bez vyjádření konkrétního názoru autora na problematiku výběru vhodného ukazatele a to například ve vazbě na konkrétně zvolený trh mobilních komunikací. Je zcela zřejmé, že žádná metoda není ideální a i s životním cyklem podniku a vývojem trhu, na kterém se nachází, mohou různé ukazatele přinášet požadovanou korelaci s maximalizací hodnoty pro akcionáře, práce by získala na větší autentičnosti, kdyby takový názor autor vyjádřil. Nicméně jednotlivé metody hodnocení výkonnosti jsou popsány přehledně a srozumitelně i s vazbou na informace dostupné v účetnictví.

Druhá kapitola přibližuje situaci na českém trhu mobilních komunikací s vystižením trendů a charakteristik tohoto trhu, nicméně však nevidím přímou linku na zvolené téma, uvítala bych spíše popis charakteristik a jejich propojení na ukazatel EVA, který je pak dále detailněji rozebírán při praktické aplikaci na společnosti T-Mobile International.

Za nejprínosnější považuji třetí kapitolu, která detailněji popisuje výpočet ukazatele EVA na konkrétní společnosti a na přehledném grafickém obrázku demonstruje, jak je možno ukazatel EVA zvýšit.

Otázky k obhajobě:

1. Jaký ukazatel výkonnosti považujete v telekomunikačním průmyslu za nejvhodnější?
2. Proč považujete ukazatel EVA za vhodnější než ukazatel ROCE?
3. Specifikujte slabiny EVA oproti jiným ukazatelům výkonnosti?
4. Z jakého důvodu podle Vašeho názoru sleduje T-Mobile skupina operativní ukazatele výkonnosti EBITDA a OFCF?

Diplomová práce vyhovuje požadavkům na závěrečné práce absolventů VŠE pro získání titulu inženýr a doporučuji její obhajobu před zkušební komisí pro státní závěrečné zkoušky.

Návrh klasifikace hodnocené diplomové práce ze strany oponenta: velmi dobře

Dne 3.6.2009

.....
Ing. Pavel Hadrbolec

Ředitel Controllingu
T-Mobile Czech Republic a.s.