

**Ústav řízení a ekonomiky podniku, Strojní fakulty ČVUT**  
**Oponentní posudek disertační práce doktorandky Ing. Šárky Findové**

Autor: Ing. Šárka Findová  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Školitel: doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.  
Oponent: doc. Ing. Michal Kavan, CSc.  
Název habilitační práce: Model vnitropodnikového řízení nákladů strojírenského podniku

---

**Osnova posudku:**

1. Dosažení v disertaci stanoveného cíle.
  2. Úroveň rozboru současného stavu v disertaci řešené problematiky.
  3. Teoretický přínos disertační práce.
  4. Praktický přínos disertační práce.
  5. Vhodnost použitých metod řešení.
  6. Způsob, jak byly použité metody aplikovány.
  7. Způsob, kterým doktorand prokázal odpovídající znalosti v daném oboru.
  8. Formální úroveň práce.
  9. Závěrečné vyjádření.
- 

**1) Dosažení v disertaci stanoveného cíle**

**Cílem** disertační práce je tvorba modelu vnitropodnikového řízení, opírajícího se o tři podpůrné oblasti:

- 1) Prokázání převoditelnosti druhových nákladů na kalkulační.
- 2) Charakteristika vazeb vybraných nástrojů manažerského účetnictví (z účelového hlediska).
- 3) Identifikace hlavních vlivů způsobujících rozdílnost získaných výsledků z finančního a vnitropodnikového účetnictví.

Kromě toho si Ing. Findová ve své disertační práci vytyčila dvě logicky **související výzkumné otázky:**

- Je vůbec možná transformace nákladů druhových na kalkulační, při užití metody převodní matice?
- Pomocí jakých integračních prvků je možné objasnit vazby moderních manažerských nástrojů?

Rovněž byly stanoveny hypotézy disertační práce:

**Hypotéza (1):** Druhové náklady lze převést na náklady kalkulační pomocí vlastního návrhu převodní matice (řešeno v 7. kapitole).

**Hypotéza (2):** Lze dosáhnout nového ekonomického přístupu k určování nákladů na kalkulační jednici, prostřednictvím důkladné analýzy vazeb současných manažerských nástrojů (řešeno průběžně)?

Stanovené hypotézy se autorce podařilo v disertační práci potvrdit, čímž byly zodpovězeny i související výzkumné otázky disertační práce.

## **2) Úroveň rozboru současného stavu v disertaci řešené problematiky**

V teorii i praxi manažerského účetnictví došlo ve světě za posledních 10 let k převratným změnám, jako důsledku rozšiřující se globalizace. Podobně by měla reagovat i Česká republika, navzdory omezenému trhu našich podnikatelů, majíce v našem Zákoně o účetnictví významná specifika, vytvářející překážku v úvahu přebíraných zdrojů.

Všechny podniky moderního světa zdokonalují modelování svých procesů, aby mohly implikovat čím dál propracovanější informační systémy, které se rychle integrují co do rychlosti fungování, tak i co do kapacit úložišť informací (Cloudy). To, co dříve bylo nepředstavitelné, se stalo skutečností. Pod vlivem prudkého rozvoje řídicích systémů se globalizovalo i podnikatelské prostředí, včetně konkurenčních tlaků na náklady a související konkurenční i nákladové ceny. Tyto změny podnikového prostředí vyvolávají potřeby inovací, takových jako navrhuje předmětná disertační práce inženýrky Findové. Dle mého názoru se tedy předložená disertační práce na vysoké úrovni znalostí i rozboru současného stavu v disertaci řešené problematiky, řadí mezi průkopníky nových směrů a úvah.

Kupříkladu manažeři rozhodující o výrobě lépe než kdy dříve potřebují určit, jaký produktový mix je optimální, jak cenit produkty, aby bylo v konkurenčním prostředí dosaženo požadovaného ziskového rozpětí, aby podnik mohl optimalizovat svou schopnost tvořit zisk. Ze své zkušenosti vím, že pro určování cenových limitů je třeba znát čím dál přesnější strukturu vznikajících nákladů, nezbytnou pro řízení konkurence-schopných procesů nových produktů. Moderní informační systémy umožňují využívání rychlejších a podrobnějších přehledů o nabíhajících nákladech. Tomu je třeba přizpůsobovat i modely a procesy vnitropodnikového účetnictví. Také si potřebujeme být jisti, že používané informace jsou přesné a zcela pravdivé (Benfordovy předpoklady).

Souhlasím s autorkou, že systémy nákladového účetnictví už dnes nelze chápat jen jako metody pro oceňování zásob a metody akumulací nákladů. Přestože i tyto metody zůstávají součástí systému nákladového účetnictví, nebo spíše jeho podsystémů.

Moderní systém nákladového účetnictví musí být založen na ověřených nákladech, založených na činnostech. Nákladech zakázky, standardních nákladech, nákladech na proces, nákladech propustnosti, přímých nákladech, pořizovacích nákladech, zpětném kalkulování nákladů a historických nákladech.

Ano, potřebujeme nákladové modely, propojené s dalšími metodami nákladového účetnictví. Teprve potom vzniká moderní systém nákladového účetnictví.

### **Hypotéza (1):**

*Efektivní převoditelnost druhových nákladů na náklady kalkulační je možno popsat/provést/dokázat pomocí převodní matice.*

Tato hypotéza byla v práci potvrzena transformační maticí, rozšířenou o účetní aspekt. Při zkoumání a porovnání teoretických poznatků s praktickými přístupy byla autorkou odhalena další skupina nákladů. Druhové náklady transformovala na náklady účelové a neúčelové, přičemž neúčelové nemají být kalkulovány zákazníkovi a účelové náklady autorka dále dělí na náklady převzaté a dodatečné (jenž nelze zjistit z finančního účetnictví).

Cíl, jehož náplní bylo prokázat převoditelnost druhových nákladů na kalkulační, je v disertaci úspěšně naplněn (kapitola 7.7). Provedená analýza autorku zavedla do teoretické oblasti, kde se musela zabývat východisky pro konstrukci převodových matic. Tento postup je v kalkulační praxi českých podniků zatím novátorský (přestože s ním lze dosáhnout spolehlivého výsledku), jež umožňuje zkoumat příčiny špatného hospodaření vnitropodnikových útvarů.

V kapitole 8 a 9 se potom autorka zabývá vazbou vybraných nástrojů manažerského účetnictví, a to z účelového hlediska. Ověření podrobila osvědčené metody, aby lépe realizovala jejich integraci do svého modelu. Došla k závěru, že podrobnější odvození variantních modelů je

jeden z hledaných příspěvků k ucelenějšímu začlenění do své představy modelu vnitropodnikového řízení.

V deváté kapitole se inženýrka Findová zabývala rozdílností hospodářských výsledků z finančního a vnitropodnikového účetnictví. Identifikovala diferenční determinanty hospodářských výsledků, které také popsala. Došla k logickému závěru, že rozdílné obrazy o hospodaření mají vliv na strukturu i hodnotu položek účetních bilancí, sloužících jako informační báze. Pozornost věnuje problematice latentních ztrát, jejichž eliminaci rovněž navrhuje. Ve dvanácté kapitole inženýrka Findová v jednotlivých krocích své metodologie stavby vlastního modelu manažerského účetnictví navrhuje systemizovat celé vnitropodnikové řízení.

Autorka svou hypotézu (1) potvrdila a navrhla rozšířit transformační matice o účetní aspekt, pro další skupinu nákladů (druhovité náklady transformuje v náklady účelové a neúčelové), přičemž neúčelové by dle jejího návrhu neměly být kalkulovány zákazníkovi a účelové náklady dále dělí na převzaté a dodatečné, které nelze zjistit z finančního účetnictví.

### **Hypotéza (2):**

*Analýzou vazeb moderních manažerských nástrojů můžeme dosáhnout nového ekonomického pohledu při stanovování nákladů na kalkulační jednici.*

Inženýrka Findová i svou druhou hypotézu potvrdila (především v páté kapitole). Domnívám se, že důvodem pro existenci této hypotézy jsou situace, při kterých se finančním manažerům podniků stále častěji k upřesnění předhazují čím dál složitější obchodní problémy, vzniklé z titulu nedokonalých informací o finančních a nákladových důsledcích.

Souhlasím s autorkou v tom, že efektivnější řízení nákladů vyžaduje integrovaný model, poskytující relevantnější informace o přidělování zdrojů na procesy, průběžné monitorování a kontrolu jejich vykazování. To je skutečně nezbytné pro nalezení praktických a rychlých softwarových řešení, která dále pozvednou finanční a nákladovou gramotnost organizace a jejichž implementaci požadují vrcholové managementy podniků.

Souhlasím s autorkou, že klíčovým aspektem komparativní analýzy je jednak volba jedné skupiny kalkulačních základů (tedy nepeněžní a peněžní) - a rovněž, zda je či není vzat v úvahu procesní přístup. Díky praktickému ověření (propočtem nákladů na kalkulační jednici čtyřmi manažerskými nástroji / kalkulačními metodami) se autorce vyjasnilo, že velmi záleží na tom, zda podnik skutečně rozhoduje o volbě pro něj vhodné kalkulační metody - na základě podrobných znalostí (kvalifikace). V případech aplikace procesního řízení autorka proto doporučuje rozlišovat úroveň podrobnosti znalostí. Teprve na základě nich seskupovat / agregovat s pomocí maticového aparátu. Optimálním integračním článkem se Ing. Findové jeví prolínání metody ABC a HRS. Správné stanovení sazeb na činnosti je pro ní hledanou spojnicí a integrační vazbou. Autorka dále navrhuje kategorizaci a standardizaci nákladů, kdy každý podnik je individuální entitou.

### **3) Teoretický přínos disertační práce**

Teoretickým východiskem systému vnitropodnikového řízení jsou Ing. Findové vymezené kvalitativní charakteristiky moderního řízení nákladů. Pokrokovost autorka posuzuje na základě svého studia vývoje a směřování manažerského účetnictví a také na základě rešerše zahraničních i tuzemských publikací (Blocher, Shim, Lord,...).

Co se týče atributů samotného moderního řízení nákladů, všímá si především jejich silně interdisciplinárního charakteru. Proto se v teorii logicky vydala cestou postupného odhalování vazeb mezi nástroji a metodami, které jsou užitečné. Všímá si dvou stránek řízení nákladů: hodnotové stránky řízení a naturální stránky.

Studuje oběžný nákladový transformační problém a vazby naturální stránky řízení, vyskytující se kupříkladu v metodě BSC (Balanced Scorecard). Pod vlivem autorů Kaplana a Coopera se

inženýrka Findová rovněž usilovala (v poměrech ČR) dál posunout manažerské účetnictví a tím i řízení nákladů, do integrovanější podoby celistvého systému, s cílem získávat přesnější informace o příčině a účelu vynaložených nákladů.

Za základní předpoklad existence vnitropodnikového řízení autorka považuje vzájemnou provázanost jednotlivých informačních systémů: bilanční informační systém, ex ante kalkulaci, rozpočetnictví, provozní účetnictví, ex post kalkulaci. Jedná se jí o posuzování přínosu jednotlivých útvarů k celkovému hospodářskému výsledku podniku a vyjádření vztahů mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Snaží se podrobně analyzovat vnitřní hospodaření podniků ve čtyřech fázích: Vyjasnění vztahů mezi útvary a výkony, objasnění vztahů mezi kalkulačními a druhovými náklady, Tvorba koncepce dosavadních vzájemných vztahů mezi vnitropodnikovými útvary, charakteristika náplně režii a způsobu jejich rozpouštění. V souhrnu teoretických poznatků autorka došla k závěru, že žádná jednotlivá kalkulační metoda nemůže splnit všechny požadavky a proto doporučuje znát metody a systémy, které také uvedla.

#### **4) Praktický přínos disertační práce**

Inženýrka Findová ve svém modelu pro praxi logicky doporučuje pohodlnější vstup do účetních reportů, aby bylo možné lépe propojit podnikové strategie s manažerskou finanční analýzou. Co se týče v práci provedené komparativní analýzy, autorka došla k návrhu, aby základními faktory, ovlivňujícími výsledky komparativní analýzy byla jednak volba jedné skupiny kalkulačních základů (nepeněžní a peněžní) a byl v úvahu vzat procesní přístup.

V praktické úrovni se autorce jeví integračním článkem zejména propojení metody ABC a HRS. Je tomu tak proto, že právě stanovení sazeb na činnosti ovlivňuje další oceňovací postupy v celém ABM (Activity-based managementu). Jde o další významnou integrační vazbu. Autorka v praktickém ověření prokázala, že i malý a střední podnik má dostatečný prostor pro volbu vhodné rozlišovací úrovně, v její členitosti aktivit i seskupování a agregací.

Ohledně autorčina příspěvku k zodpovězení klíčové otázky použitelnosti jednotlivých kalkulačních metod lze konstatovat, že Ing. Findová ověřila praktický závěr, že žádná z uvedených metod není aplikovatelná ve všech situacích a určila vhodnost jejich aplikace.

Dle mého názoru se autorce podařilo představit nový a praktický pohled na kalkulační postupy, umožňující zohlednit zvláštnosti. Kupříkladu při řízení výrobního procesu.

Lze vyzdvihnout autorčin neotřelý přístup k řešení komplikovaných odborných oblastí.

#### **5) Vhodnost použitých metod řešení**

Oblast modelování vnitropodnikového řízení nákladů strojírenského podniku je nepochybně aktuální námět studijního oboru řízení a ekonomika podniku na FS ČVUT.

V dnešní době neexistuje podnik, jež by neusiloval o zvýšení produktivity svého manažerského informačního systému, především v oblastech odhalování všech druhů plýtvání. Pro řízení nákladů (v čím dál sofistikovanějších procesech moderního podniku) je dle mého názoru skutečně nezbytné modelování podstatných jevů a vazeb mezi nimi.

Autorka disertační práce tedy obohatila současné poznatky v oblastech deterministických metod predikce zásob dokončených výrobků, navrhuje expertní systém zavádění produktových inovací, odhaluje řadu redundantních charakteristik produktu a přichází s novým nastavením regulačních mezí při statistické regulaci kvality, vycházející z produkčního etalonu.

Disertační práce obsahuje neobyčejně rozsáhlé shrnutí poznatků tuzemské i zahraniční literatury, svědčící o autorčině nevšedním odborném přehledu, na kterém vybudovala své vhodné praktické návrhy a doporučení pro podnikovou praxi.

## **6) Způsob, jak byly použité metody aplikovány**

Dle mého názoru se inženýrka Findová na rozdíl od běžné současné odborné praxe vydala nevšední cestou – směrem k tvorbě celostního integrovaného přístupu. Nejedná se jen o obvyklou cestou pouhého rozboru jednotlivých kalkulačních nástrojů vnitropodnikového řízení. K aplikaci použitých metod práce přistoupila se znalostí informačních systémů a vstupů. Podařilo se jí odhalit řadu negativních faktorů, ovlivňujících vybrané hodnototvorné ukazatele, bránící cílové systematizaci. Dle mého přesvědčení, disertace úspěšně zaplňuje mezeru vědeckého poznání v ČR. Zastávám názor, že výsledky práce budou užitečné dokonce pro různé úrovně managementu podniků.

## **7) Způsob, kterým doktorandka prokázala odpovídající znalosti v daném oboru**

Inženýrka Findová je autorkou a spoluautorkou celkem dvaceti sedmi titulů vlastních publikací, což svědčí o její fundovanosti ve zvoleném oboru studia. Z disertace je patrné, že si autorka osvojila významné znalosti změn podnikatelského prostředí, ke kterým došlo v posledních letech. Kdy díky dalšímu rozvoji výpočetních systémů a globalizaci konkurence došlo k prudkému vývoji moderních metod účtování nákladů. Tradiční metody nákladového účetnictví jsou poplatné nikoli procesnímu přístupu, ale automatizaci výroby. Bývají zaměřené jen na výrobní náklady a způsoby přidělování nepřímých výrobních nákladů: na výrobky nebo služby. Autorka na vlně dalšího rozvoje informačních technologií, změnách preferencí spotřebitelů, na vlně prudkého růstu globální konkurence ve své práci úspěšně čelí moderním výzvám. Vychází z předpokladu, že tradiční metody nákladového účetnictví již nejsou v moderních obchodních podmínkách vždy vhodné, a měly by se víc soustřeďovat na potenciální oblasti úspor podnikových nákladů. Ing. Findová se zaměřuje na racionalizaci nákladů s cílem jejich dalšího snižování, protože dle jejího názoru výrobní strojírenské společnosti dnes mohou jen velmi málo ovlivnit tržní ceny – a tak jim nezbyvá, než snižovat své náklady.

V současných obchodních podmínkách jsou moderní metody celostního nákladového účetnictví skutečně vhodnější, pokud jsou zaměřeny na náklady celého životního cyklu výrobku. Lze souhlasit, když autorka uvádí, že moderní metody nákladového účetnictví by měly být užívány společně s metodami tradičními. Protože zpravidla tradiční metody nákladového účetnictví poskytují krátkodobě informace o nákladech, zatímco moderní metody jsou orientovány na delší období (například na celý životní cyklus výrobku). Soudím, že výsledky dosažené v disertační práci jsou původní.

## **8) Formální úroveň práce**

Svou disertační práci autorka logicky člení do dvanácti částí:

- 1) Definice cíle a úkolů disertační práce.
- 2) Zdůvodnění výzkumných otázek, hypotéz.
- 3) Kritická rešerše dosavadního vývoje poznání z relevantní odborné literatury.
- 4) Teoretická východiska hledaného modelu vnitropodnikového řízení.
- 5) Teoretický model řízení nákladů, zaměřený na nákladovou transformaci (*hodnota oceněných výrobních činitelů je transformována, aby se stala prvkem nákladů nositele, přímým, nebo nepřímým, vyjádřením na účtech transformace režii [transformace druhových nákladů na kalkulační je řešena v sedmé kapitole]. Součástí kapitoly je komparace výsledků čtyř kalkulačních metod (přirážková kalkulace, Activity Based Costing, hodinová režijní sazba a kalkulace pomocí příspěvku na úhradu).*
- 6) Vypracování metodiky maticové analýzy pro vnitropodnikové řízení, analýza stavu informačního systému z hlediska ucelenosti a míry další možné integrace.

- 7) Řešení převoditelnosti druhových nákladů na kalkulační, s uvedením alternativních možností (za předpokladu správné evidence a reportu nákladů informačního systému). Návrh rozšíření účetních dat o data sekundární (důležitá pro nákladové řízení a pro dělení na náklady účelové a neúčelové [neúčtované zákazníkovi] a náklady oportunitní [kupříkladu úroky z vlastního kapitálu, z pozemků atd.]).
- 8) Význam vlivu nákladů vzniklých působením podnikového okolí a návrh postupu převodu transformace nákladů pomocí upraveného strukturního modelu. Praktický význam zde dle mého názoru hrají příklady aplikace metody příspěvku na úhradu pro rozhodování o výrobním sortimentu, s analýzou bodu zvratu, rozšířenou o nákladové a cenové limity a o koeficient bezpečnosti. V návaznosti na mikroekonomickou teorii (teorii optimalizace) autorka definuje optimální výrobní situaci podniku.
- 9) Analýza odlišností hospodářských výsledků z finančního a vnitropodnikového účetnictví, prokazující, že tyto vznikají vlivem zobrazení podniku k okolí a rovněž vlivem rozdílů vnitřních specifik řízení. Autorka definuje kritická místa vzniku těchto rozdílů a charakterizuje problematiku latentních ztrát, vznikajících ve všech částech vnitropodnikového řízení. Disertační práce odhaluje jejich vznik při: odpisování, oceňování majetku a zásob, tvorbě rezerv (i tichých), respektování goodwillu. Autorka navrhuje metodiku hodnocení rozdílů v oblasti zásob, navrhuje vhodný postup bilanční analýzy. Současně produktivně rozebírá problematiku vykazování zisku a vykazování investičních nákladů.
- 10) Řešení souvisejících otázek pojetí hospodářského výsledku při účtování ve výrobě s pomocí tří teoretických východisek: \*účet hospodářského výsledku prezentuje dosažené výnosy (doplněné jim odpovídajícími náklady), \*účet hospodářského výsledku prezentuje náklady vzniklé v hospodářské jednotce (doplněné odpovídajícími výnosy), \*rozlišení účtu změn stavu zásob z hlediska hospodářského výsledku.
- 11) Praktická aplikace metody ověřování účetních dat pomocí Benfordova zákona. Porovnává empirické hodnoty s Benfordovými předpoklady. Neshoda autorce indikuje neoprávněnou manipulaci s daty, nebo chybovost v záznamech. Za účelem ověření autorka vytvořila vlastního jednoduchý, ale praktický software.
- 12) Dvanáctá a poslední kapitola je návrhem modelu systemizace vnitropodnikového řízení s uvedenými vazbami, mezi jednotlivými prvky (podnikovými plány). Obsahuje také model zpřesněné alokace režii, vhodný pro sestavení rozpočtu nákladů hospodářských středisek.

Poslední část disertační práce obsahuje závěrečná shrnutí a doporučení pro užití modelu, hlavní teoretické i praktické přínosy disertační práce. Vzniklý nákladový model by měl přispět k rychlejší identifikaci skrytých nákladových faktorů.

### **9) Závěrečné vyjádření**

Dle mého názoru předložená disertační práce inženýrky Findové vyjadřuje zdařilou aplikaci nového pojetí vnitropodnikového řízení. Jeho nástroje nemohou plnit své specifické funkce bez dobré znalosti vzájemných vazeb, které ve své práci charakterizuje a navrhuje k aplikaci. Určujícím předpokladem disertační práce je dokonalejší řízení (plánování, organizování, motivace, kontrola, regulace) hodnotové stránky produkčního procesu. Mezi hlavními návrhy disertační práce oceňuji především:

- 1) Zobecnění vazby mezi technickým, finančním a organizačním podnikovým okruhem problémů. Pomocí vnitropodnikového účetnictví a rozpočtů získávat vstupní data pro sestavování kalkulací výrobků a služeb, které umožní převod technických údajů o průběhu hmotného toku do ekonomických kategorií.

- 2) Integraci pojetí metod ABC (Activity Based Costing) a metody hodinových sazeb - jako transformační nástroj pro sestavení převodníku nákladových druhů. Vazba podmiňuje transformaci druhového členění na kalkulační.
- 3) Návrh obecné metodiky pro nalezení a analýzu hlavních faktorů, způsobujících vznik rozdílů mezi hospodářskými výsledky finančního a vnitropodnikového účetnictví. Oceňuji, že autorka brala zvláštní zřetel na problematiku oceňování v účetnictví výroby. Vzniklé rozdíly autorka ošetřila pomocí diferenčních determinantů.

Cíle, které si autorka disertační práce vymezila, byly dle mého názoru naplněny. Věřím, že předkládaná disertační práce obohatí vnitropodnikové řízení nákladů nejen strojírenského podniku o nové poznatky. Dle mého názoru předložená disertační práce má vysokou odbornou úroveň a autorka je svým nízkým věkem příslibem dalšího rozvoje uvedených teorií i praktických aplikací. Konstatuji, že předkládaná disertační práce inženýrky Findové splňuje požadavky kladené zákonem. Disertační práce je tedy dle mého názoru vhodná k obhajobě.

*V Praze dne 30. května 2018*

Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.  
Ústav řízení a ekonomiky podniku,  
Fakulta strojní, ČVUT