

## Posudek oponenta diplomové práce

Diplomová práce s názvem: **Využití controllingu v podnikové praxi**

Posluchač (student): **Bc. Michala Langrová**

Oponent: **Ing. Zdeněk Mišta,**

**finanční ředitel Sivantos s.r.o. (2012-současnost)**  
**Head of controlling Siemens, s.r.o. (2009-2012)**  
**Head of controlling Siemens Kolejová Vozidla s.r.o. (2006-2009)**

### **Celkové posouzení diplomové práce a zdůvodnění výsledné klasifikace:**

Zvolené téma diplomové práce považuji za velmi přínosné a disponující mimořádným potenciálem. Je však poměrně náročné, protože vyžaduje osvojení si širokých oblastí fungování a hospodáření podniku, jako jsou finanční i vnitropodnikové účetnictví, finanční a strategické plánování, analýza a interpretace dat, a předpokládá i velkou osobní zkušenost a praxi autora. Ta se zdá být společně s velmi širokým záběrem tématu s ohledem na rozsah diplomové práce limitujícím faktorem. Tato jinak velmi podnětná diplomová práce by rovněž mohla být přístupná i odborné veřejnosti, pokud by autorka v praktické části omezila výklad pouze na obecný popis procesu a veřejně dostupné informace vybraného podniku.

Cílem diplomové práce bylo jednak v teoretické části vymezit pojem „controlling“, popsat jeho hlavní podoby, úkoly a nástroje, a následně popsat fungování a začlenění controllingu na vybraném podniku. Hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly splněny, i když potenciál práce byl využit jen zčásti.

Autorka správně v teoretické části postupuje od obecných otázek o principech fungování controllingu a jeho začlenění ve firemní struktuře, k dílčím nástrojům a popisům jako jsou plánování/rozpočetnictví, kalkulace, reporting, analýzy atp. Použitá literatura je s ohledem na rozsah práce postačující, nicméně se ve značné míře omezuje na tituly 10 a více let staré. V praktické části se autorka věnuje popisu controllingu podniku.

Po formální stránce je práce zpracovaná pečlivě. Citace i grafická úprava textu, vložených výpočtů, vzorců, obrázků a tabulek jsou na dobré úrovni. Jazyková stylizace je většinou rovněž dobrá, i když

zejména v praktické části vykazuje potenciál ke zlepšení. Autorka v praktické části používá dvoji- až trojazyčného anglicko-německo-českého označení, ale bez dalšího vysvětlení a někdy i překladu. Viz např. Kalkulační schéma str. 52 a mnoho dalších, které obsahují mix anglických výrazů, částečně doplněné českým překladem a někdy anglickými a někdy německými zkratkami. Autorka taktéž velmi často používá terminologii koncernu Siemens a provozního systému SAP. Některé výrazy používá jako obecné odborné termíny bez dalšího vysvětlení a omezuje tak okruh čtenářů jen na úzkou skupinu Siemens - insiderů či velmi zkušených praktiků s dobrou znalostí SAP.

Praktická část, zejm. kapitola 4 je velmi zajímavá a přínosná, i když její potenciál nebyl ani zdaleka vyčtěn. U vybraného podniku totiž autorka v některých případech popisuje nepodstatná a s tématem jen volně související (viz Graf 1 a Graf 2), či naprosto banální fakta (viz str. 57 a 58 Faktory ovlivňující výši pohyblivé ceny) a prezentuje společnost spíše jako samostatně hospodářci výrobně-obchodní jednotku, ačkoli je vybraný podnik součástí koncernu Siemens se značnými limity/specifiky ve financování, všech lokálních procesech, managementu, rozhodování a cenotvorbě. Proto je vypovídací schopnost některých pasáží jen omezená (viz Tabulka 7), resp. některá klíčová fakta nejsou dostatečně čtenáři zdůrazněna (viz str. 47 "80 % celkových tržeb je tvořen prodejem jističů mimo značku OEZ..." a subkapitola 4.3.2). Některé informace jsou neaktuální (viz Obrázek 14). Popis controllingového modelu firmy je podrobný, avšak poněkud rozříšřený. Autorka při popisu firmy bohužel nečerpá z poznatků získaných v teoretické části. Popis detailů je často na úkor popisu a pochopení souvislosti. Chybí tak např. firmní metodika a logika klasifikace nákladových druhů na primární a sekundární či rozdělení controllingových objektů/útvárů na výrobní a režijně/obslužné. Popis chování a zúčtování naprosto klíčových výrobních zakázek nebo profitcenter zcela chybí stejně jako grafické znázornění hierarchie a vztahů controllingových objektů společnosti. Rovněž popis základních výchozích předpokladů jako např. volba způsobu ocenění zásob vlastní výroby (pevná cena nebo průměrná pohyblivá cena, resp. zacházení s odchylkami), principy zúčtování změny stavu nedokončené výroby/polotovary/výrobků nebo struktura účtového rozvrhu ve vazbě do nákladového účelnictví zůstávají opomenuty. Popisy tak nejsou precizní, postrádají souvislosti a pro třetí osoby mohou být nerosumitelné. Příkladem toho může být Tabulka č. 8, která prezentuje čtenáři SAP-výkaz nákladového střediska jako směs jednak dílčích nákladových druhů (chybně označované jako účty), jednak skupin nákladových druhů. Nákladové druhy jsou uváděny podle koncernové klasifikace IFRS (tzv. Siemens FRG). Vazba na český účtový rozvrh není popsána ani vysvětlena. Výkaz obsahuje jak primární, tak sekundární nákladové druhy, obsahuje jak položky středisko zatěžující, tak odtěžující. Celkový součet pak neodpovídá součtu řádků.

V kapitole 5 se autorka věnuje výstupům controllingu ve vybrané společnosti, zejm. Factory Scorecard, která agreguje finanční i nefinanční ukazatele vývoje společnosti. Popisuje i nástroj PUMA pro sledování produktivity. Tato část skrývá velký potenciál a mohla být rozvedena šířeji.

Autorka pojala zpracování tématu diplomové práce velmi široce ve snaze čtenáři detailně vysvětlit fungování vnitropodnikového účelnictví a controllingu velkého výrobního podniku, a to jak z pohledu vnitřního uspořádání, procesu, logik a metody, ale i z pohledu výstupů, operativy a instrumentů. S

ohledem na rozsah práce a komplexnost procesů výrobního závodu by však bylo účelnější soustředit se buď jen na metodu, její výhody a slabiny, nebo na výstupy a interpretaci dat a příslušná doporučení. Diplomová práce je však celek velmi přínosná, a to i přes uvedené nedostatky a připomínky, které mohou vést k dalšímu zamyšlení či k žádoucí diskusi nad tématem. Nutno zdůraznit, že ve vybraném podniku disponuje detailním know-how jdoucím napříč finančním účetnictvím, finančním/výrobním/korporátním controllinglem a metodikou SAP v takovém rozsahu, jaký zvolila autorka v této práci, jen velmi omezený počet osob. Komplexní pochopení controllingového systému velké výrobní firmy vyžaduje několikanásobnou zkušenost z praxe i více než uživatelskou znalost mnoha modulů provozního systému SAP. S ohledem na pracovní zatížení a praxi autorky proto považuji zpracování praktické části za dobré.

**DOPORUČUJI** proto předloženou diplomovou práci k obhajobě a navrhuji ohodnocení známkou **"DOBŘE"**.

Při obhajobě navrhuji položit autorce následující otázku:

1. Vysvětlíte pojem "sekundární nákladový druh" (vnitropodnikový náklad/výnos), jeho využití a význam ve společnosti OEZ na jednotlivých controllingových objektech (střediska, zakázky, profitcentra) a jeho vazbu do firemního účtového rozvrhu.

V Praze 2.8.2015

Ing. Zdeněk Mišta v.r.

