

Posudek disertační práce na téma:

„ Implementace controllingu do řízení podniku v návaznosti na vybrané manažerské nástroje“.

Autor práce: Ing. Lukáš Kruml

Autor posudku: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., TU v Liberci

Předkládaná disertační práce obsahuje 133 stran rozdělených do 8 kapitol a příslušenství obsahující seznam obrázků a tabulek .

Řešené téma je zcela jistě aktuální tematikou většiny velkých ale i malých firem, dále i firem stojících před jeho implementací, neboť i autor již v úvodu připomíná, že turbulentní a nespojité okolní prostředí firem, a to jak v národním měřítku, tak i v globálním pojetí staví management organizací před nová a náročná rozhodnutí v rámci jejich manažerských úkolů, přičemž lze připustit, že k jistému „zefektivnění“ jejich rozhodnutí lze využívat stále širší instrumentář manažerských metod a nástrojů. Logickým procesem je pak i posilování controllingu v jeho různých aplikačních formách.

Ikdyž nejen v teoretické rovině je k dispozici poměrně široký rozsah nástrojů a metod , právě „unikátní“ pozice a problémy každé firmy jí staví před nelehká rozhodnutí o výběru a správné aplikaci kontrolového nástroje včetně dalších manažerských metod a tím v případě správné volby dosáhnout synergického efektu.

Analýza dosavadního stavu poznání zkoumané problematiky

V kapitole zhodnocující současný stav pak autor konstatuje, že byly vybrány takové manažerské nástroje a metody, u kterých je předpokladem maximální přínos v návaznosti na operativní controlling.

Při hodnocení rozsahu provedených rešerší a analýz významných publikací renomovaných autorů lze připustit, že autor se tohoto „povinného úkolu“ zhostil poměrně úspěšně, v textu lze nalézt široký výčet a charakteristiky vybraných nástrojů plánování a kontroly výsledků, reportingu a ostatních. Vhodně je i na str. 32 uvedena tab. č. 2, ve které je zaznamenán výčet deseti nejpoužívanějších včetně (pravděpodobně) jejich četnosti využití. Lze ještě

poznamenat, že některá pořadí vybraných manažerských nástrojů jsou poněkud překvapivá nebo ovlivněná jen výběrem a strukturou firem?

Zhodnocení stanovení cílů, hypotéz a metod zpracování disertační práce

Hlavní cíl byl stanoven na základě provedených rešerší a determinace problematických míst a spočívá ve – **vytvoření modelu controllingového systému s identifikací vztahů k vybraným manažerským nástrojům...**

Tento cíl byl (bylo nutno) rozdělit do 6. dílčích, které jsou popsány na str. 42 a komplexně postihují možné záběry následujícího primárního výzkumu, včetně statistického vyhodnocení jako součásti sekundárního výzkumu.

Hypotezy H1 – H5 ověřují předpoklady následného výzkumu a jsou koordinovány s výzkumnými otázkami v dotazníkovém šetření.

Další částí této kapitoly je stručný přehled a charakteristika vybraných metod použitých při řešení disertační práce. Zde lze také konstatovat, že použité metody by měly zajistit „úspěch“ při naplnění cílů DP a jejich výčet nepřekračuje běžný standard při řešení takovéto „úlohy“.

K této kapitole lze volně přiřadit i část 3., která je uvedena obrázkem č. 7 s nastíněním obsahu perspektiv operativního controllingu. Rozbor jednotlivých perspektiv, celkem jsou vymezeny čtyři, následuje v dalším textu a jsou zde ohodnoceny nejpřínosnější formy propojení představitele (koordinátora) controllingu a zástupce procesního managementu včetně vytvoření jediného organizačního útvaru.

Vyhodnocení postupů a výsledků primárního výzkumu

Cílem DP bylo **zhodnocení využívání a uplatnění operativního controllingu v malých a středních podnicích ve vybraném regionu NUTS 2, konkrétně v Regionu soudržnosti Severovýchod**. Objektem výzkumu byl segment malých a středních podniků s odůvodněním jejich vysoké četnosti na území Evropské unie, což je všeobecně známý fakt, nejen v EU. Následují deskripce výběrového vzorku, výpočet minimálního počtu prvků ve výběrovém souboru a bylo vypočteno číslo 44. Výsledek průzkumu sice splnil toto kritérium, návratnost činila 51 ks, překračuje tedy onu hranici 44 prvků, ale je to výsledek nepříliš

reprezentativní a jistě ho bylo možné „povýšit“ dalšími způsoby komunikace jako např. telefonickým rozhovorem, návštěvou a podobně.

Následující analýza dat z dotazníkového šetření pak dokazuje či vyvrací stanovené hypotézy H1 – H5 následovně:

H1 – nepotvrzena, to není až tak „velké“ překvapení, když uvážíme převažující praxi, že nákladové položky jsou často složkou finančního controllingu a nákladový controlling jako samostatný pohled je až druhou nejčastější formou.

H2 - potvrzena, není sice zjištěn vysoký výskyt „samostatných“ pracovníků – controllerů (přes 50% - platí 51% ?), ale je často podporován i dalšími manažerskými pozicemi

H3 – potvrzena, lze očekávat že controllingové procesy jsou úzce propojeny s ostatními manažerskými nástroji a metodami

H4 – potvrzena, „potvrzuje“ náročnost a vysokou odbornost na příslušné specialisty s detailním výčtem na obr. 21, kde jsou seřazeny „požadavky“ pro výkon práce controllera.

H5 – ohodnocení přesunuto do oblasti sekundárního výzkumu, přesto lze z uvedeného grafického zobrazení na obr. č 22 víceméně potvrdit přímý vliv controllingu na výsledky – výkonnost podniku.

Ohodnocení sekundárního výzkumu

Zhodnocení realizace controllingových procedur ve vybrané firmě

Dalším cílem DP bylo zhodnotit možnosti využití controllingových procedur v konkrétním podniku, tím byl zvolen podnik MD Logistika, a.s. se skladovou a distribuční logistikou v oblasti potravinářského a rychloobrátkového zboží pro mezinárodní řetězce. Výběr sice není jednoznačně zdůvodněn, ale firma je ve svých hlavních procesech dostatečně „komplexní“ a tudíž vhodná pro posouzení controllingových opatření.

Výsledkem jsou návrhy nových a zlepšených modelů, analýz a postupů v controllingovém systému.

Vyjádření k výsledkům disertační práce

Autor na základě stanovených možností propojení operativního controllingu a vybraných manažerských nástrojů vytvořil model operativního controllingového systému. V dalším textu je graficky znázorněn controllingový systém se čtyřmi perspektivami s následným rozfázováním do čtyř kroků. Zajímavým přínosem implementace controllingových procedur je jejich postupné ověřování v tzv. zkušebním provozu a po jejich následném osvědčení zařazení do budovaného systému.

Přínosy DP

Tyto efekty lze spatřovat ve třech rovinách: **teoretické, praktické a pedagogické** a lze je považovat za dostatečně naplněné.

Práci lze považovat za úspěšnou, formálně a logicky správně formulovanou a strukturovanou. Nabízí se však jedna otázka:

Jak vyhodnotit úspěšnost controllingových procedur, **když hypotéza H5 předpokládající využití controllingu ve prospěch dosažení lepších ekonomických výsledků nebyla potvrzena a tedy zamítnuta**, poněkud snižuje (relativizuje) význam controllingových opatření.

Pro účely vyslovení závěrečného zhodnocení DP a návrhu udělení příslušného titulu je vhodné ohodnotit i vlastní publikační aktivity disertanta, které se v tomto případě jeví jako dostatečné (viz seznam – 14 výstupů)

Závěr hodnocení: Na základě provedeného posudku s pozitivním hodnocením a s nevýznamnými připomínkami navrhuji práci k obhajobě a po jejím úspěšném ohodnocení udělení titulu Ph.D. v příslušném oboru.

V Liberci dne 20.8.2016

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.



Oponentní posudek na disertační práci

Implementace controllingu do řízení podniku v návaznosti na vybrané manažerské nástroje

Autor práce: Ing. Lukáš Kruml

Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice

Školitel: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, PhD.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice

Oponent: doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Ústav projektového řízení
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií
Mendelova univerzita v Brně.

Brno, srpen 2016

Na základě Vaší žádosti ze dne 25.07.2016 o vypracování oponentního posudku na doktorandskou disertační práci (DP) na téma „*Implementace controllingu do řízení podniku v návaznosti na vybrané manažerské nástroje*“, předloženou k obhajobě *Ing. Lukášem Krumlem*, doktorandem Ústavu podnikové ekonomiky a managementu, Fakulty ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice, zaujímám v souladu s platnými právními předpisy k výše uvedené práci následující stanovisko.

Předložená DP má rozsah 133 číslovaných stran a 8 stran příloh. Disertační práce obsahuje 23 obrázků a 14 datových tabulek. Přílohu tvoří Dotazník s názvem „*Využití controllingu v řízení podniku*“.

V úvodu práce je zařazen seznam obrázků a datových tabulek a dále pak seznam zkratk a značek. Práce je členěna do jednotlivých kapitol a subkapitol. U některých obrázků a tabulek však v textu absentuje zdroj informace.

Přehled použité literatury a informačních zdrojů obsahuje 87 položek českých i zahraničních autorů. Dále uvádí 14 publikací, kde je uveden jako spoluautor. Tyto práce jsou rozděleny jako příspěvky do vědeckého časopisu vedené v databázi Scopus, příspěvky do vědeckého časopisu recenzované, příspěvky na mezinárodní konferenci vedené v databázích WoS, Scopus, Thompson a příspěvky na mezinárodní konferenci recenzované.

1. Aktuálnost zvoleného tématu

Controlling, jakožto jedna z metod řízení podniku, je zaměřená na výsledek. Controlling integruje tradiční účetnictví s plánováním do ucelené koncepce řízení. Zahrnuje tedy jak plánování, tak kontrolu. Téma doktorandské disertační práce je tedy aktuální, protože controlling se v současnosti realizuje především ve velkých podnicích a pro vedení malých a středních firem zůstává bohužel pouze okrajovou záležitostí.

2. Splnění vytyčeného cíle

Cíl práce doktorand uvádí na straně 42. Hlavním cílem je vytvoření modelu využití controllingového systému s identifikací vztahů k vybraným manažerským nástrojům synergicky zvyšujících efektivitu řízení podniku a navrhnout metodický postup pro implementaci controllingového systému v podniku. K tomuto hlavnímu cíli doktorand stanovil 6 dílčích cílů a definoval 5 hypotéz. Lze konstatovat, že doktorand vytyčený cíl své práce splnil. Vytvořil model uplatnění controllingu s vybranými manažerskými nástroji a metodický postup implementace, konkrétně pro segment malých a středních firem. Na

tomto místě je nutné však podotknout, že lze polemizovat s některými doktorandem vybranými manažerskými nástroji, jako například s projektovým řízením. Projektové řízení je obor, pro který jsou charakteristické techniky a nástroje, nikoliv jediný nástroj.

3. Metodika práce a metody zkoumání

Tato kapitola dává jasnou představu o použité metodice řešení. Lze konstatovat, že doktorand použil vhodně výzkumné kvantitativní metody výzkumu veřejného mínění vztahené k dané problematice. Doktorand prakticky ve vědecké práci ověřil stanovené hypotézy a vytvořil model uplatnění controllingu v propojení na manažerské nástroje. Z toho lze usuzovat, že získané konečné výsledky DP jsou relevantní a přiměřeně zobecnitelné.

4. Výsledky DP a jejich diskuse

Doktorand se v dizertační práci zaměřil na postavení controllingu v praxi, jeho začlenění v rámci firmy a vyhodnocení současného stavu v českých firmách. Pro primární výzkum použil v měsíci únor až březen 2016 webovou aplikaci Survio. Výzkumným vzorkem byl segment malých a středních podniků na území regionu NUTS 2 Severovýchod. Z celkového počtu 548 oslovených firem odpovědělo 51, což je necelých 10%. Tento vzorek lze považovat za reprezentativní. Doktorand dále provedl důkladnou analýzu dat z dotazníkových šetření a výsledky prezentoval jak v podobě alfanumerické, tak v podobě grafů. Za účelem analýzy vlivu controllingu na ekonomické výsledky a výkonnost malých a středních firem provedl doktorand s využitím databáze MagnusWeb sekundární výzkum. Stěžejní částí práce je kapitola Výsledky disertační práce, jak tomu ve vědecké práci má být. Zde doktorand příkladným způsobem získané a komentované výsledky porovnává a diskutuje s různými autory o zpracovávané problematice. S návrhy doktoranda na využití získaných poznatků se ztotožňují.

V závěru práce jsou shrnuty a uvedeny v příslušných souvislostech získané poznatky ve zpracovávané oblasti disertační práce.

5. Přínos disertační práce

Ze závěru disertační práce vyplývá, že se doktorandovi podařilo průkazně aplikovat předem stanovenou metodiku práce a dosáhnout tak stanoveného cíle práce. Z práce doktoranda vyplývá, že pokud firma chce obstát v náročném konkurenčním prostředí, neobejde se mimo jiné bez implementace controllingu do běžné firemní praxe.

Doporučuji vybrané stati této disertační práce k publikování ve vědeckém časopisu po zohlednění drobných připomínek oponenta.

K vlastnímu obsahu předložené disertační práce mám následující dotazy a připomínky:

- Doktorand použil v několika případech prameny staré 15 let a v jednom případě dokonce publikační pramen starý 25 let. Neexistují aktuální publikace s touto problematikou?
- Doktorand na str. 50 doporučuje zavedení procesního řízení podniku a dále konstatuje, že základem pro výše uvedené je vytvoření tzv. procesní mapy. Může doktorand toto tvrzení vysvětlit?
- Na straně 62 doktorand konstatuje, že některé organizace považují za jednotlivé projekty výrobu a prodej svých výrobků. Vzhledem k tomu, že toto tvrzení absolutně odporuje definici projektu, požaduji od doktoranda vysvětlení tohoto tvrzení.

6. Závěr

Předložená disertační práce je zpracována s příkladnou pečlivostí provedené edice, s úpravným provedením obrázků, tabulek a grafů, věcně správně. Mé uvedené připomínky k DP jsou zejména formálního charakteru a nesnižují odbornou úroveň DP. DP splňuje legislativní požadavky na tento typ publikace vlastní vědecké práce doktoranda. Téma práce je aktuální. Doktorand prokázal, že nejen studiem, ale i vlastní výzkumnou činností získal v předmětné problematice dobrý základ k řešení cílů práce. Stanovené cíle práce byly podle mého názoru splněny v rozsahu, který je úměrný zvyklostem a standardní náročnosti na disertační práci.

Dosažené výsledky doplňují poznatky v předmětné problematice a jsou prakticky uplatnitelné, jsou přínosem dalšího rozvoje vědy.

Na základě tohoto hodnocení konstatuji, že předložená disertační práce splňuje požadavky kladené na tento typ práce. Proto doporučuji předloženou DP k obhajobě v komisi pro obhajoby disertačních prací a v případě úspěšné obhajoby udělit **Ing. Lukáši Krumlovi** podle příslušných předpisů vědecko-akademického titulu „**doktor**“, ve zkratce uváděné za jménem

„PhD.“

V Brně dne 21. 8. 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'L. Krumlovi', written in a cursive style.

Posudek disertační práce určený k obhajobě na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice

Autor práce: Ing. Lukáš Kruml

Školitel: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Autor definuje hlavní cíl disertační práce (str. 42) následujícím způsobem: „vytvořit model využití controllingového systému s identifikací vztahů k vybraným manažerským nástrojům synergicky zvyšujících efektivitu řízení podniku a navrhnout metodický postup pro implementaci controllingového systému v podniku“. Význam zvoleného tématu a odůvodnění směřování disertační práce autor podtrhuje rozsáhlou rešerší relevantní literatury v kapitole 1. Oceňuji logické strukturování této kapitoly, neb pozornost je věnována v první řadě definování pojmu controlling, aby byly následně osvětleny cíle, funkce a úkoly controllingového přístupu, stejně jako controllingové nástroje a metody. Patříčná pozornost je rovněž věnována vymezení postavení controllingu v řízení podniku a v neposlední řadě manažerským nástrojům a metodám. V souladu s očekáváním, autor nejen, že shrnuje současnou úroveň poznání, ale také formuluje hodnotové soudy. Přehled je opřen o širokou bibliografii zahrnující články z relevantních vědeckých časopisů indexovaných mj. v databázích Web of Science a Scopus a aktuální monografie.

V části „metodika“ (kap. 2.2) se lze nejprve obeznámit s přehledem použitých metod v návaznosti na vymezené dílčí cíle disertační práce. Popisované metody zahrnují metody logické, metody sběru primárních dat (dotazníkové šetření, rozhovory) a jejich statistického vyhodnocení lze z hlediska příspěvku k naplnění cíle práce považovat za relevantní, a to i přesto, že kapitola je formulována poměrně obecně (výzkumnému vzorku, způsobu sběru dat a jejich vyhodnocení se autor věnuje až v kapitole 4). Postup zpracování disertační práce má podobu přehledného schématu uvedeného na str. 48.

Čtvrtou kapitolu považuji z hlediska původního vědeckého přínosu za klíčovou, neboť autor v jejím rámci zkoumá využívání a rozsah uplatnění operativního controllingu v malých a středních podnicích působících na území regionu NUTS 2, zjišťuje důvody pro případné nevyužívání controllingu a ověřuje možnosti propojení controllingu s vybranými manažerskými nástroji. Nástrojem sběru primárních dat je dotazník, viz příloha A disertační práce. Z prezentovaných výsledků (str. 73 až 91) lze získat povědomí o tom, jaká je nejčastější forma controllingu v rámci zkoumaného vzorku podniků, a jaké je začlenění controllingu do podnikové organizační struktury. Autor rovněž prezentuje informace o četnosti užívání vybraných manažerských nástrojů ve zkoumaných podnicích a definuje jejich vztah ke controllingu s využitím bodového ohodnocení. Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření současnou úroveň poznání o využívání controllingových nástrojů v současné podnikové praxi v ČR nesporně obohacují. Domnívám se však, že autor, ne zcela využil možností, které mu k vyhodnocení dotazníkového šetření nabízí statistické metody a software. Osobně bych se v rámci disertační práce neomezoval pouze na výpočet a interpretaci četností a prezentování převážně koláčových grafů, ale kromě uceleného rejstříku metod deskriptivní statistiky bych rovněž zvážil aplikaci např. analýzy hlavních komponent či faktorové analýzy (v případě vhodněji nastaveného dotazníku) a dalších metod, které by umožnily porovnávat výsledky mezi zkoumanými skupinami podniků zahrnutými do výběrového souboru. Existují rozdíly v užívání controllingových nástrojích u podniků s delší historií a u mladých podniků? Pakliže ano, jaké? Lze vysledovat odlišný přístup ke controllingu u podniků s českým vlastníkem a podniků se zahraniční majetkovou účastí? Možností, jak získat ucelenější pohled na zkoumané otázky na základě primárních dat, se nabízí nepochybně mnohem více.

Za účelem analyzování a zmapování možného vlivu controllingu na ekonomické výsledky malých a středních podniků byla využita finanční data z databáze Magnus Web. Autor analyzuje celkem deset ekonomických ukazatelů. V této souvislosti se nabízejí dvě otázky. Zdůvodněte, proč pro posouzení ekonomické situace zkoumaných podniků byl použit právě rejstřík ukazatelů uvedený na str. 92 a dále? Jaké důvody neumožnily ohodnocení zvolených podniků ukazateli v delší časové řadě než je

uváděný horizont 3-5 let? (str. 91) Část 4.2 si z hlediska metodického zaslouží kladnější hodnocení ve vztahu k aplikaci statistických metod. Na základě relevantních statistických testů jsou srovnávány ekonomické výsledky dvou skupin podniků (využívajících/nevyužívajících) controlling. Výsledky jsou následně obsáhle interpretovány.

V kapitole 6 autor formuluje model controllingového systému v propojení s vybranými manažerskými nástroji a následně postup implementace a využívání operativního controllingu v podniku. Model, který má podobu schématu, zahrnuje čtyři na sebe v logickém sledu navazující fáze – zahájení, zavádění, zhodnocení a zakotvení. Domnívám se, že model představuje obecný postup aplikace operativního marketingu, který lze v předložené podobě aplikovat v podmínkách podnikové praxe. V souvislosti s prezentovaným výstupem však doporučuji, aby se autor disertační práce v rámci obhajoby vyjádřil k následujícím otázkám: Jak výsledky uváděné v předchozích částech disertační práce (primární výzkum, sekundární výzkum, případová studie) ovlivnily prezentovanou podobu modelu (vstupy)? V čem je model oproti stávajícím řešení nový? V rámci diskuse doporučuji věnovat prostor porovnání původních výsledků s výsledky studií zmiňovaných v teoretické části práce. Klíčové výstupy disertační práce nechtě jsou interpretovány nejenom z hlediska shody a rozdílů se současnou úrovní poznání, ale autor nechtě se rovněž vyjádří k možným příčinám identifikovaných vývojových tendencí v oblasti controllingu v podmínkách malých a středních podniků v ČR.

Závěrečná část disertační práce je v souladu s uzancemi strukturována po linii cíl, metody a výsledky. Autor v ní ještě jednou shrnuje a komentuje klíčové výsledky.

Z formálního a jazykového hlediska je disertační práce zpracována na velmi dobré úrovni.

Závěr: Doktorand prokázal, že je schopen samostatného tvůrčího myšlení a vědeckého přístupu, které vykrystalizovalo v podobě zpracování původní disertační práce. Domnívám se, že výsledky předložené disertační práce i přes výše uvedené připomínky přispívají k lepšímu poznání otázek spojených s controllingovými řízením v podmínkách tuzemských malých a středních podniků. V tomto směru považuji cíl práce za splněný.

Předloženou disertační práci doporučuji k obhajobě před příslušnou komisí. V případě, že doktorand uspokojivým způsobem odpoví na dotazy formulované v tomto posudku, doporučuji, aby mu byl udělen titul philosophiæ doctor (Ph.D.).

V Brně dne 22. 8. 2016



doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Kolejní 2906/4
612 00 Brno