



doc. Ing. Roman Zámečník, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

OPONENTNÍ POSUDEK

na disertační práci Ing. Mariana Mikloviče na téma: „Využití hodnotových přístupů k řízení ve státní správě pomocí metody ABC/M“

a) aktuálnost zvoleného tématu

Předložená disertační práce se zabývá možnostmi aplikace metody ABC/M v Celní správě ČR (dále CS). Zpracovávané téma je zajímavé a aktuální, *přesto jej nelze považovat za inovativní*. Metoda ABC/M je už celou řadu let detailně rozpracována, jak po stránce teoretické, i po stránce praktické. Jedná se v podstatě o přenos osvědčené metodiky z výrobní sféry do sféry nevýrobní. Určité novum zde tak může přinést specifikace tohoto konceptu pro veřejnou sféru, tedy i pro zmiňovanou CS, kde vzniká velké množství nákladů administrativního a režijního rázu, které musí být správně alokovány, což je u tradičních kalkulačních modelů problematické. Z dostupné literatury však vyplývá, že u CS byla problematika ABC/M řešena už v roce 2006 (viz níže).

b) splnění cíle práce

Autor vymezil cíle práce ve dvou rovinách – hlavní cíl a dílčí cíle. Hlavní cíl práce spočívá ve vytvoření funkčního modelu – systému řízení nákladů pomocí metody ABC/M, který bude možné aplikovat u státní správy. K naplnění vytyčeného cíle byly stanoveny další tři cíle dílčí: návrh modelové aplikace metody ABC/M pro systém řízení nákladů ve státní správě; návrh funkčního modelu řízení nákladů pomocí metody ABC/M ve státní správě (tento cíl se shoduje s cílem hlavním!); aplikace navrhovaného modelu ve formě experimentu na vybrané části CS ČR. *Vymezené cíle mohly být více precizovány.*

Autor nevymezil hypotézy disertační práce. V práci jsou pouze definovány základní vědecké otázky, ty však nemají podobu hypotéz. Navíc jejich zapovězení může vést k nesplnění cílů práce.

Avizované cíle disertační práce byly sice naplněny, otázkou však je na jaké úrovni. V práci postrádám ucelenou část, ve které by bylo splnění těchto cílů jednoznačně potvrzeno.

c) postup řešení problému a dosažené výsledky

Autor řeší vysoce komplexní problematiku, která je však v práci poněkud zjednodušena. Metodický přístup k řešení disertační práce lze rozdělit do několika etap:

- 1) analýza současného stavu řešené problematiky a vymezení teoretických východisek práce (kap. 1);
- 2) metodická část práce zaměřené na vymezení cílů a metodiky řešení práce (kap. 2 a kap. 3);
- 3) analytická část zabývající se převážně vyhodnocením dotazníkového šetření (kap. 4);
- 4) tvůrčí část práce spočívající v konstrukci modelu ABC/M (kap. 5)
- 5) určení přínosů disertační práce a verifikace vědeckých otázek (kap. 7 a kap. 6.).

Při zpracovávání dané problematiky využil autor metody kritické analýzy literárních pramenů, rozhovorů, dotazníkového šetření, deskripce, analýzy a syntézy.

Autor dospěl, v rámci analýzy současného stavu problematiky, k výsledkům, které nejsou převratným zjištěním a daly se očekávat (např. výsledky dotazníkového šetření). Vytvořil však materiál, který dosud v této oblasti v ČR relativně chyběl. **Z práce ale není patrný osobní přínos autora k rozšíření a implementaci této problematiky v rámci CS.** Jak už bylo naznačeno, problematika využití metody ABC/M byla v rámci CS aktuální už v roce 2006. V této společnosti proběhla rozsáhlá externí analýza procesního řízení. Ve společnosti je v současnosti realizován Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (CZ.1.04/4.1.00/59.00018) „Komplexní zavedení procesního řízení a procesní optimalizace v Celní správě ČR“ s cílem dokončení implementace strategického a procesního řízení, metod měření výkonnosti a optimalizace lidských zdrojů, **zavedení systému řízení nákladů ABC/ABM** a zavedení manažerského rozvoje vyššího managementu a vybraných zaměstnanců CS. V rámci těchto aktivit a programů byla metoda ABC/M analyzována a implementována v mnohem větší hloubce a za použití sofistikovanějších nástrojů (např. mat.-stat. analýzy) než v předložené disertační práci.

d) význam pro praxi (rozvoj vědního oboru)

Disertační práci Ing. Mariana Mikloviče lze označit za práci nesoucí prvky výzkumného charakteru. Pokud by dosažené výsledky byly doplněny o výše zmíněné skutečnosti, bylo by možné je uplatnit jak v pedagogickém a vědecko-výzkumném procesu, tak i v podnikové praxi, která bude i přes možný přínos této práce zřejmě permanentně hledat optimální a z hlediska nákladů přijatelné systémy strategického a procesního řízení.

e) formální úroveň a jazyková úprava

Jazyková i formální úroveň práce je slabší. Vyskytují se zde překlepy a pravopisné chyby. Citace, obrázky a jejich popis neodpovídají normám ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2. V úvodní části práce se autor vyjadřuje v 1. os. jednotného čísla, v dalších částech práce zase v 1. os. množného čísla. Uvedené vzorce nejsou číslovány.

f) vyjádření k publikacím autora

Předložené publikace korespondují se zaměřením disertační práce. Tvoří je však výhradně tuzemské publikace. Postrádám zde výstupy zahrnuté v databázích ISI či SCOPUS.

g) připomínky k práci a otázky do diskuze

Připomínky k teoretické části disertační práce:

Teoretická část je poměrně plytká a zaslouhovala by si poněkud hlubší rozbor zkoumaného problému. Je škoda, že autor nevyužil velké množství dostupné literatury věnující se této problematice. Řazení kapitol v teoretické části považuji za nelogické, bez větší návaznosti. V této části práci by bylo vhodné vymezit co je koncept, co metoda, co přístup, systém či nástroj řízení nákladů. Uvedené definice nákladů se hodí spíše do diplomové či bakalářské práce. Postrádám zde autorův vlastní názor k teoretickým základům řešené problematiky. Název práce zahrnuje hodnotové přístupy k řízení, tyto zde však nejsou uceleně charakterizovány. Chybí zde kapitola identifikující nedostatky a omezení metody ABC/M. Rovněž tak postrádám bližší popis konceptu ABM a metody ABB.

Připomínky k praktické části disertační práce:

Analytická část je postavena pouze na realizaci a vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů. Není patrné, o jaký typ rozhovorů šlo. Dotazníkové šetření je vyhodnoceno pouze pomocí základní popisné statistiky. Domnívám se, že při vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření mohl autor využít i některé z metod matematicko-statistické analýzy, které by např. pomohly odhalit kauzální vztahy faktorů úspěšnosti realizace modelu - jedno- či více-faktorová analýza rozptylu, shluková analýza atd.

Kapitola 5.2.2 je nazvána Analýza nákladů, žádnou analýzu však nepřináší. Praktické přínosy uvedené v kap. 7.1.2 nejsou v práci dostatečně řešeny a prokázány! Polemizovat lze s tvrzeními uvedenými v kap. 5.8. Zde mohl autor zahrnout výsledky studie externí společnosti týkající se procesního řízení (např. nadefinované ukazatele výkonnosti jednotlivých procesů).

V návrhu metodiky postrádám zmínku o možnosti kvantifikace přínosů navrženého modelu. Lze předpokládat, že implementace navrženého modelu může přinést pozitivní výsledky ve vazbě na výkonnost a „zvyšování hodnoty“ společnosti. Tyto je však třeba konkretizovat. Rovněž tak kvantifikovat náklady související s implementací modelu (lze očekávat, že nebudou zanedbatelné). Bylo by zajímavé dát do souvislosti náklady a vyčíslené přínosy realizovaného modelu.

Otázky do diskuze:

- 1) Autor by měl objasnit souvislosti mezi jeho návrhem, dosavadními provedenými externími analýzami a řeším OP LZZ.
- 2) Pokuste se kvantifikovat náklady na realizaci, provoz a rozšiřování navrženého modelu ABC/M. Můžete vyčíslit i zatím dosažené výsledky?
- 3) Jakým způsobem má být navržený model propojen s jinými koncepty řízení, např. BSC? Jakým způsobem je zde řešena návaznost na odměňování?

h) doporučení disertační práce k obhajobě

I přes uvedené výtky **doporučuji práci Ing. Mariána Mikloviče k obhajobě.**

Ve Zlíně dne 27.11.2012



doc. Ing. Roman Zámečník, PhD.