

## Posudek oponenta disertační práce Ing. Tomáše Brouma

---

**Studijní obor:** Průmyslové inženýrství a management  
**Název:** Řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách

Disertační práce svým rozsahem, strukturou jednotlivých částí a obsahovou náplní vyhovuje platným standardům pro kvalifikační práce. Práce obsahuje veškeré nezbytné součásti, vymezuje cíle výzkumu, obsahuje literární rešerši, popis metodiky, prezentaci a vyhodnocení výsledků a jejich diskuzi. Z tohoto pohledu lze práci považovat za vyhovující. Práce taktéž prezentuje výsledky samostatné práce studenta a má určitý přínos k rozvoji poznání v dané oblasti.

### Stanovisko k jednotlivým hodnoceným oblastem:

#### Zhodnocení významu pro obor

Téma práce se zaměřuje na problematiku řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách, jehož počátky sahají do 60. a 70. let 20. století. Řešená problematika byla předmětem intenzivní diskuse zejména v 90. letech 20. století. Lze konstatovat, že problematika řízení nákladů v předvýrobních etapách, reprezentována kalkulací cílových nákladů (Target Costing), je dnes standardní součástí ekonomického řízení ve většině odvětví, zabývajících se výrobou výrobků se složitější konstrukční přípravou např. automobilový průmysl. Tato skutečnost ovšem nijak nesnižuje potřebnost dalšího výzkumu v řešené oblasti, omezuje pouze okruh témat, ve kterých existuje potenciál k dalšímu rozvoji vědního oboru.

Autor si pro svou práci zvolil téma na rozhraní studovaného oboru (tj. průmyslové inženýrství a management) a manažerského účetnictví. I když se mu podařilo relativně dobře zaměřit problematiku řešení práce na oblast vazby konstrukční přípravy a řízení nákladů, je novost zvoleného tématu do značné míry diskutabilní. Na základě většiny literárních zdrojů pojednávajících o problematice řízení nákladů v předvýrobních etapách (Kato, Y. et al., Target Costing: An Integrative Management Process. *Journal of Cost Management*, 1995), je propojení konstrukční přípravy a řízení nákladů budoucího produktu samotným fundamentálním základem metody kalkulace cílových nákladů (Target Costing) a nepředstavuje nový přínos autora k řešené problematice. Z tohoto pohledu nelze novost dizertační práce, z pohledu definovaného cíle, považovat za dostatečně zdůvodněnou. Metodika, kterou autor prezentuje jako hlavní výstup dizertační práce je věc ve světovém kontextu běžnou a dostatečně popsanou. Autor ve své práci prezentuje velmi robustní prezentaci aplikace metody (resp. navržené metodiky) Target Costing ve vybraném průmyslovém podniku, nicméně nezdůvodňuje dostatečně, čím se navržená metodika odlišuje od již existujících přístupů. Návrh metodiky není prezentován jako důsledek provedeného kvalitativního či kvantitativního výzkumného šetření, ale je prezentován, bez dostatečného zdůvodnění.

#### Vyjádření postupu řešení problému, k použitým metodám, ke splnění stanoveného cíle

I když je práce jako celek ve své struktuře adekvátní, postup, který autor zvolil, není zcela vhodný. Za prvé, autor neprovedl zcela dostatečnou literární rešerši, což mu neumožnilo zcela vhodně vymezit „research gap“, tj. mezeru v poznání. Autor cituje převážně tuzemské publikace, namísto žurnálových publikací jsou citována převážně monografie, či dokonce učební skripta, které nejsou z pohledu vědecké práce adekvátním zdrojem. Celkový počet

citovaných zdrojů je relativně nízký. V kapitole 3 autor prezentuje použité vědecké metody. Bohužel zde není odpovídajícím způsobem popsán postup řešení práce, ale obsah kapitoly se omezuje na výčet jednotlivých existujících vědeckých metod, bez konkrétního zdůvodnění, jakým způsobem budou tyto metody využity v práci. Následující kapitola se pak věnuje popisu metodiky řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách. Je škoda, že autor jasně nevymezil, čím je navržená metodika odlišná od již existujících postupů kalkulace Target Costing, protože samotný popis metodiky je vyčerpávající a autor se podrobně věnuje řadě technických a metodických detailů praktického využití metody Target Costing.

Cíl práce tak byl z formálního hlediska naplněn – autor prezentuje metodiku řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách. Jak již bylo zmíněno, prezentovaná metodika však není adekvátně odůvodněna. Není jasná její novost a odlišnost od již existujících postupů. Autor při její prezentaci také nepostupuje metodicky správně, kdy metodiku prezentuje bez předcházejícího analytického výzkumu.

### **Stanovisko k výsledkům disertační práce a původního konkrétního přínosu disertanta**

Jak již bylo zmíněno, je jednoznačně posouzení přínosu disertanta k rozšíření znalostí v daném oboru do značné míry problematické. Autor formálně naplnil cíl práce tím, že prezentoval metodiku řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách avšak bez dostatečného metodického a věcného zdůvodnění. Autor tak ve své podstatě přispívá k diskuzi, řešením řady dílčích problémů spojených s aplikací kalkulace Target Costing, avšak daná výstup práce nepřináší zásadní posun v poznání v dané oblasti a nejsou vědecky relevantní. Pozice disertanta byla do značné míry ztížena jednak zaměřením na technický charakter studijního programu, a také obecně značnou náročností normativního výzkumu. Otázkou zůstává, proč by měla být právě autorem navržená metodika přijata jako normativ pro řízení nákladů v předvýrobních etapách v situaci, kdy světové korporace využívají pro tyto účely vlastní rozpracované systémy. Správným postupem by bylo před definováním normativu provést detailní analýzu již existujících metodických postupů a zabývat se jejich výhodami a omezeními. Autorův přínos lze tak spatřovat spíše v rovině řešení technických aspektů aplikace metodiky Target Costing, než v deklaraci inovativní metodiky řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách.

### **Případná další vyjádření, např. k systematičnosti, přehlednosti, formální úpravě a jazykové úrovni disertační práce**

Vyjma výše uvedených nedostatků, nelze práci, jako celku, v zásadě nic vytknout. Práce je zpracována na velmi vysoké formální a jazykové úrovni. Prezentovaná metodiky je doplněna o řadu ilustrací a tabulek, které poskytují velmi dobrý obraz o postupu prací provedených autorem.

### **Vyjádření k publikacím disertanta**

Publikační činnost autora je velmi bohatá a zahrnuje celkem 21 titulů. Ve většině případů se jedná o příspěvky na konferencích, či monografie. Pouze v jednom případě se jedná o žurnálovou publikaci, bohužel bez indexace v databázích Web of Science či SCOPUS. Z tohoto důvodu je publikační činnost autora nutno hodnotit jako podprůměrnou.

### Otázky k obhajobě

1. Čím se navržená metodika odlišuje od standardně používaných aplikací metod kalkulací cílových nákladů (Target Costing) a v čem je její konkrétní přínos a novost?
2. Na základě jakých metodických postupů byla navržená metodika vytvořena.

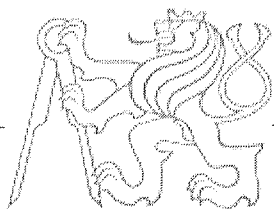
### Jednoznačné doporučení oponenta, zda doporučuje či nedoporučuje disertační práci k obhajobě

I přes nedostatky disertační práce, které byly v posudku prezentovány, práce jako celek splňuje elementární předpoklady pro obhajobu. Na základě důkladného posouzení práce tak **doporučuji práci k obhajobě** a komisi pro obhajobu disertačních prací udělení titulu Ph.D. disertantovi. To vše za předpokladu uspokojivého zodpovězení definovaných otázek.

Ve Zlíně 26. 10. 2015



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky



## Oponentní posudek na disertační práci Ing. Tomáše Brouma

Posudek předkládá:

Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.  
Ústav řízení a ekonomiky podniku  
ČVUT v Praze - Fakulta strojní  
Karlovo nám. 13, 128 00 Praha 2

### 1. Zhodnocení významu pro obor

Aktuálnost řešeného tématu je mimo veškerou pochybnost, vždyť problematika systémového začleňování kalkulací je dnes v naší současné situaci problém číslo jedna. Navíc ještě jde o moderní metody ve spojitosti nejen s naším, ale i celoevropským vývojem této oblasti. Zatím, co ve světě tvoří kalkulace stěžejní činnost, u nás bývá často a neprávem opomíjena i podceňována a ke škodě věci technickými pracovníky.

Každá snaha o pohled do nitra podniku na jeho hodnototvorný proces posouvá poznání a přispívá k rozvoji celého oboru podnikového hospodářství, za předpokladu, že nejde o pohled izolovaný, nýbrž integrovaný a to je hlavní autorův záměr.

### 2. Vyjádření k postupu řešeného problému, k použitým metodám, ke splnění stanoveného cíle

Autor si zvolil náročný cíl, neboť právě oblast etap předvýrobních je dominující pro výši nákladů na jedné straně a integraci, o níž se autor pokusil na straně druhé. Provedená literární rešerše je prvním krokem, který dle mého názoru utvrdil autorovo rozhodnutí, zasadit téma „Target Costing“ do širších souvislostí. Je do jisté míry škoda, že literární rešerše se ve větší míře nevěnuje oblasti nazývané Managerial Accounting, popř. Cost. Accounting. Tyto obory většinou dávají vyniknout představě o úrovni názorů na příslušnou kalkulační techniku. Právě ve fázi rešeršní mohl autor bohatě využít metodu komparace. Je nepopíratelné, že v zahraničních pramenech se čtenář jen sporadicky setká s integrovaným přístupem. Tím je zaměření na toto téma determinováno. Významní čeští autoři na poli kalkulací nejsou uvedeni ani citováni (např. prof. Karel Macík, prof. Jiří Vysušil). V každém případě je možno konstatovat, že úroveň analýzy současného stavu poznání je podložena věcným a srozumitelným výkladem. Cíl práce lze považovat za splněný a to na základě autorem provedené argumentace a kvantifikovaných výstupů.

### 3. Stanovisko k výsledkům DP a původního konkrétního přínosu disertanta

Tento bod, v posudku nutně požadovaný je středobodem pro absolutorium obhajoby práce. Z celé práce vyplývá poctivá snaha o originální přínos. Tohoto přínosu bylo dosaženo tím, že autor velmi podstatně upřesnil a rozšířil poznatky, které byly v této oblasti již formulovány a to tak, že jde nesporně o vlastní teoretický přínos se zcela konkrétními závěry, plně aplikovatelnými v praxi. Autor však na místech, kde by ospravedlnil vlastní názory, uvádí bez hlubší komparace pouze odkazy na literaturu. Některá tvrzení jsou všeobecně

známá a nebylo proto nutné je samostatně začleňovat do tezí. Naproti tomu autor mohl více zdůraznit jeho vlastní přínos na poli integrace a interdisciplinárního pojetí. Tvrzení, že se v literatuře podobné řešení vůbec neobjevuje, je dle mého názoru příliš odvážné, neboť čeští autoři jisté základy vytvořili, byť na výchozí úrovni.

Autorovy vědecké přínosy zásadním podílem rozvíjejí ojedinělé a prospěšné pojetí - integraci horizontální i vertikální. Jednoznačně vyniká metodické zakotvení. Autor však opomenul zdůraznit i nemalý pedagogický význam jeho díla, neboť výchova techniků musí mít mezioborový přesah a tento je v celé práci základnou. Rovněž budoucí nasměrování k počítačové podpoře může dobře sloužit pedagogickým účelům a rovněž v podnikové praxi.

#### **4. Vyjádření k systematičnosti, přehlednosti, formální úpravě a jazykové úrovni**

K systematičnosti práce nemám připomínek až snad na zařazování obrázků, které obsahují miniaturní a nečitelné popisy. Autor mohl vyřešit odkazem a tyto přesunout do příloh. Naproti tomu zcela zásadní kalkulační vzorec je uveden ve zcela zjednodušeném pojetí bez odkazu na přesnější a podrobnější jeho formu. Práce je psána čtivě a srozumitelně bez hrubých gramatických chyb a je užito správné odborné terminologie. Autor střizlivě využívá grafické podpory textu schémata i tabulkami. Celkově je práce přehledná a vhodně uspořádaná.

#### **5. Vyjádření k publikacím disertanta**

Seznam vlastních publikací je plně dostačující, autor prokázal odbornou erudici edicí jeho, či spoluautorských příspěvků na mezinárodní úrovni. Disertantova práce má po celou dobu charakter vědeckého zkoumání a týmové spolupráce. Je rovněž patrná geneze autorových názorů na nejnovější poznatky v řízení předvýrobních etap.

#### **6. Jednoznačné vyjádření oponenta, zda doporučuje či nedoporučuje disertační práci k obhajobě (dle zákona č. 111/1998 Sb. § 47)**

Mé kritické poznámky mohou vzbuzovat dojem, že má práce slabá místa – opak je pravdou. Autor svým osobitým přístupem nemohl dovést k dokonalosti každou jednotlivost, jak tomu u nového díla zpravidla bývá. Uvedené poznámky nemohou zpochybnit kvalitu práce na poli teoretickém i aplikačním.

Předloženou doktorskou disertační práci s názvem *Řízení nákladů produktu v předvýrobních etapách* **JEDNOZNAČNĚ DOPORUČUJI K OBHAJOBĚ** a po jejím úspěšném průběhu i udělení vědecké hodnosti Ph.D. – Doktor.

