

Vysoká škola ekonomická
Fakulta financí a účetnictví
Katedra manažerského účetnictví

POSUDEK OPONENTA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ¹ PRÁCE

Jméno studenta: Bc. Martin Košut

Název práce: Návrh systému pro měření a řízení výkonnosti ve firmě poskytující služby

Jméno oponenta: prof. Ing. Jana Fibírová, CSc.

Kritéria hodnocení práce	Hodnocení (1 – výborné, 4 – nevyhovující)			
	1	2	3	4
TÉMA A CÍLE PRÁCE				
Aktuálnost tématu	X			
Náročnost tématu na teoretické znalosti	X			
Náročnost tématu na praktické dovednosti	X			
Vymezení cílů práce	X			
ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ PRÁCE				
Adekvátnost použitých metod	X			
Práce s literaturou	X			
Hloubka provedené analýzy		X		
Logická stavba a struktura práce	X			
Vlastní přínos studenta	X			
JAZYKOVÁ A FORMÁLNÍ ÚROVEŇ PRÁCE				
Jazyková a stylistická úroveň práce	X			
Formální úprava a náležitosti práce		X		
VÝSLEDKY A PŘÍNOS PRÁCE				
Výstižnost a srozumitelnost závěrů	X			
Splnění stanoveného cíle	X			
Možnost vědeckého využití*				
Možnost praktického využití*	X			

* Podle charakteru práce je dostačující, je-li hodnocen pouze jeden z těchto parametrů.

Celkové posouzení práce:

Práce ~~splňuje~~ ¹ ~~nesplňuje~~ požadavky kladené na kvalifikační práce příslušného typu, a proto ji doporučuji ~~nedoporučuji~~ k obhajobě.

Navrhuji hodnocení práce klasifikačním stupněm *výborně*

V Praze dne 7.9.2017

.....
Prof. Ing. Jana Fibírová, CSc.

Podrobné hodnocení uvedeno na druhé straně.

¹ Nehodící se škrtněte.

Hlavní přednosti a přínosy práce, náměty k dalšímu rozvoji:

Celkové hodnocení diplomové práce je velmi pozitivní a to zejména s ohledem na:

- Konkrétní vymezení cílů práce, které se stalo základem pro koncipování jak teoretické, tak zejména praktické části práce, jejich návaznosti a propojenosti.
- Při zpracování teoretické části diplomant využil relativně rozsáhlé informační zdroje, a to nejen tuzemské, ale zejména i zahraniční. Pozitivně je nutno ocenit zejména snahu postihnout specifika měření a řízení výkonnosti malých a středních podniků poskytujících služby. Tedy problémové oblasti, které je věnováno v odborných pramenech relativně velmi málo pozornosti. Cílené zaměření teoretické části je pak dobře využitelným základem a přispívá k řešení konkrétní aplikace v konkrétní společnosti nabízející ubytovací a wellness služby.
- Praktická část je zpracována s odbornou fundovaností, provedená analýza nákladů svědčí o velmi dobré znalosti existující praxe zkoumané firmy, umožňuje získat velmi dobrou představu o informační podpoře ekonomického fungování firmy, o základních problémech a slabinách.
- Přínosem praktické části je nejen analýza stávajícího systému informační podpory měření a řízení výkonnosti, ale zejména konkrétní návrh inovovaného systému, jehož jádrem je využití diplomantem navržené konkrétní struktury položek manažerské výsledovky (v členění podle základních druhů poskytovaných služeb). Vyústěním praktické části je pak ukázka uplatnění manažerské výsledovky ve třech modelových rozhodovacích úlohách, zaměřených na řešení konkrétních problémů (porovnání přínosu dlouhodobého ubytování s ubytováním hotelového typu, měření citlivosti výnosů z prodeje na marži konkrétní služby a míru využití kapacity, možnost pronájmu nebytových prostor). Kromě rozšířeného a zejména vnitřně propojeného využití účetních informací a hodnotových kritérií (zejména marže) v návrhu inovovaného systému, diplomant v práci uvádí i konkrétní námět na využití nefinančních ukazatelů. Navrhuje jejich zaměření zejména na měření spokojenosti zákazníků, zaměstnanců, jejich motivaci a na zvyšování kvality služeb.

Vzhledem k tomu, že jednou z metod, kterou diplomant při zpracování práce použil, byly i rozhovory s vedoucími pracovníky podniku, je možno předpokládat, že náměty a návrh zdokonaleného systému budou v praxi zcela konkrétně využity. Jen těžko nalézt přesvědčivější potvrzení splnění cílů práce.

Připomínky ke způsobu zpracování práce a nedostatky práce

V práci se nevyskytují významnější nedostatky.

Po formální stránce existuje jistá rezerva v jazykově gramatické preciznosti psaného textu, a to ve výskytu drobných překlepů na více místech práce.

Vlastní přínos práce by pak bylo možné zvýšit v její teoretické části, a to překonáním použitého převážně deskriptivního popisu bez porovnání odlišností konkrétních přístupů, konkrétních autorů. Toto doladění by umožnilo i lépe pochopit význam teoretických poznatků (definic pojmů) pro konkrétní řešení řízení výkonnosti v praxi. Uveďme v této souvislosti alespoň jeden příklad a s ním i spojenou otázku.

Na str. 4 je uvedena definice hospodárnosti (CIMA): „*Získávání zdrojů příslušné kvality a kvantity za minimální cenu*“

Na str. 15 je hospodárnost definována podstatně jinak (Král) : „*Hospodárnost neboli vyjádření racionality při vynakládání ekonomických zdrojů lze dosáhnout první formou - úsporností, která se projevuje absolutním snížením výše nákladů při daném objemu výkonů a dále druhou formou – výtěžností, která je spojována s maximalizací objemu, čímž dojde k relativnímu snížení nákladů.*“

Otázka k diskusi:

1. V čem (jak) se liší výše uvedené definice stejného základního pojmu měření ekonomické výkonnosti (hospodárnosti)? Jaký je praktický význam těchto odlišností? Neboli jak se

projeví jejich znalost (aplikace) při řízení výkonnosti?
(Obdobné odlišnosti je možno porovnat v definicích účinnosti, efektivnosti)

Další otázky pro diskusi:

2. Na str. 16 jsou uvedeny jako zvláštní druh oportunitních nákladů kalkulační druhy nákladů: kalkulační úroky, kalkulační odpisy, kalkulační nájemné, kalkulační rizikové přírážky, kalkulační podnikatelská mzda.

Jaký je význam rozlišení ekonomického pojetí nákladů (oportunitní náklady) a hodnotového pojetí nákladů? Jak by bylo možné aplikovat toto rozlišení při stanovení výše manažerských odpisů budovy v souvislosti s úvahami na str. 50?

3. V souvislosti s analýzou využití služeb recepce (str. 36,...) je řešena i otázka jak alokovat náklady na zajištění recepčních služeb ve vztahu k jednotlivých službám (krátkodobé ubytování, masáže, wellness, solárium, cvičení, café bar, solná jeskyně, privátní sauna, vodol léčba). K otázce se diplomant vrací i při využití manažerské výsledovky pro posouzení výše marží konkrétních produktů (str. 51)

Proč alokovat náklady na zajištění recepčních služeb v manažerské výsledovce? Dosáhne se její vyšší vypovídací schopnosti? Připomeňme v této souvislosti důvody, které vedly od využití Activity Based Costing k využití Activity Based Management (Budgeting).

4. V práci diplomant uvádí (str. 45) jako vhodné kritérium při měření přínosu konkrétních druhů služeb a s tím spojené rozhodování o jejich poskytování % marži jednotlivých služeb. Jaké je omezení tohoto kritéria při rozhodování o optimalizaci sortimentu? Jaká je jeho přednost? Proč se v praxi tak často využívá?

Přitom to, které z výše uvedených otázek (1-4) budou vybrány k diskusi při obhajobě, záleží na konkrétním průběhu obhajoby a rozhodnutí komise.