

Oponentní posudek na disertační práci

Téma práce: Systém řízení výkonnosti jako nástroj zvyšující konkurenceschopnost podniku

Autorka práce: Ing. Lucie Jelínková

Oponent: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Rozsah práce: 123 stran

a) Aktuálnost tématu disertační práce

Podniky musí reagovat na měnící se podmínky a stále zvyšovat konkurenceschopnost, aby obstály na trhu. Neoddělitelnou součástí dnešních systémů řízení, které jsou orientovány na dosahování podnikatelské výjimečnosti, je i měření a řízení výkonnosti, které je standardně založeno na komplexním, systematickém a pravidelném přezkoumávání činností a výsledků podniku s cílem identifikovat mezery, slabá místa a příležitosti ke zlepšení. Postupně se ukazuje u podniků, které využívají nové přístupy měření výkonnosti, že lépe také zvládly nedávnou hospodářskou krizi a dosahují úspěchu v konkurenci na trhu. Disertační práce se věnuje velmi důležitému aspektu podnikové činnosti, který má nezastupitelný význam pro zvyšování úrovně řízení podniku i jeho konkurenceschopnost. Takto zaměřená disertační práce se zabývá problematikou, jejíž aktuálnost, důležitost a praktický dopad je nesporný.

b) Splnění cílů stanovených v disertační práci

Hlavním cílem v disertační práci je navrhnout systematický proces řízení výkonnosti, identifikovat faktory ovlivňující jeho kvalitu a definovat skupiny nástrojů, které mohou být využívány v jednotlivých oblastech podniku a umožňují neustále zlepšování systému řízení výkonnosti. Pro dosažení tohoto cíle se autorka snažila postupně ve své práci naplnit pět vytyčených dílčích cílů. Na základě definice cílů a položených výzkumných otázek jsou stanoveny tři hypotézy.

c) Metody použité při vypracování disertační práce

V disertační práci je výzkum realizován na základě dvou základních skupin vědeckých metod, a to metody empirické a logické. U metody logické je použita standardní trojice tzv. párových metod. Autorka vhodně navrhla postup zpracování disertační práce, kde neopomněla na předvýzkum tvořený řízenými rozhovory a dotazníkovým šetřením. První fáze výzkumu je tvořena polostrukturovanými rozhovory a dotazníkovým šetřením. Výstupy z dotazníkového šetření jsou členěny na metodologické (zajištěna pomocí reliability, validity a triangulace) a věcné. Věcné výstupy jsou vyjádřeny formou statistické interpretace mezi proměnnými. Druhá fáze výzkumu je naplněna pomocí bodového a váhového hodnocení a empirickým ověřením, prostřednictvím řízených rozhovorů, možnosti zavedení systematického procesu řízení výkonnosti v podmínkách středních a velkých českých podniků. Pro shrnutí výsledků je použita syntéza a komparace. Takto zvolený metodický postup disertační práce je smysluplný a zároveň vymezuje práci obsahově.

d) Vyjádření k postupu řešení problému a k výsledkům disertační práce

Disertační práce jako celek je vedená transparentně. V analýze současného stavu autorka věnovala značnou pozornost rešerši české a zahraniční literatury v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku. Zdrojem sekundárních informací byly převážně odborné knihy, vědecké práce a články publikované ve vědeckých časopisech. Následoval primární výzkum, který byl v první fázi založen na získání přehledu o současné podobě systémů měření a řízení výkonnosti oslovených českých podniků, viz dotazník příloha A. V dotazníkovém šetření jsem postrádal zásadní otázku, zda provádějí podniky benchmarking. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou cílovou hodnotou výsledku. Na podnikové úrovni vycházejí cílové hodnoty ze strategie, ale na úrovni procesů je zpravidla odvozujeme z benchmarkingu hlavních konkurentů. To mělo být i součástí otázek zaměřených na informační systémy v druhém dotazníkovém šetření, viz příloha B. Dle mého názoru, je důležité i zjištění, jaké ukazatele pro měření výkonnosti podniky využívají. Může nám to vytvořit obrázek do jaké míry a v kterých oblastech mají podchyceno měření. Jak napsal Kaplan a Norton: „Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit“. Ve druhém dotazníkovém šetření chtěla autorka identifikovat interní a externí faktory mající vliv na implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti podniku. Kvalitní sestavení dotazníku je velice důležitá a náročná záležitost. V páté otázce autorka nabízí výběr jen čtyř klíčových oblastí (inspirace z přístupu Balanced Scorecard), není to málo? Zajisté si zaslouží značnou pozornost i např. oblast partnerství, protože podle mne se zaměřuje na celý dodavatelsko – odběratelský řetězec i na partnerství s dalšími okolními subjekty podniku. To může významným způsobem ovlivnit nejen výkonnost, ale i konkurenceschopnost podniku. Dotazníkové šetření zahrnovalo vzorek dvaceti výrobních podniků, je to dostačující počet? Závěrečné šetření bylo zaměřeno na ověření možnosti zavedení navrženého systematického procesu řízení výkonnosti v českých podnicích na třech vybraných podnicích. Navržený systematický proces řízení výkonnosti je obecný a lze jej využít jak pro výrobní tak i pro nevýrobní podniky. Pro budoucí doplnění navrženého systematického procesu řízení výkonnosti, doporučuji zaměřeni na užší skupinu stejně zaměřených podniků. I přes výše uvedené výhrady mohu konstatovat, že předložená disertační práce je kvalitně zpracována.

e) Význam pro rozvoj vědního oboru a praxi

Přínos disertační práce lze spatřit jednak v oblasti hlubší analýzy a kritického zhodnocení české a zahraniční literatury. Ve vytvoření návrhu systematického procesu řízení výkonnosti v podnicích, který je dle mého pohledu obecný a podniky si ho mohou přizpůsobovat dle jejich podnikatelské činnosti. Vybrané části mohou posloužit jako podkladový materiál pro výuku, tvorbu skript a publikace zaměřené na řízení výkonnosti podniku. Získané poznatky a vyvozené závěry zajisté budou použity pro další zkoumání v této oblasti.

f) Formální úprava a jazyková úroveň

Disertační práce je po formální úrovni zpracována pečlivě a text je uspořádán přehledně. Jazyková úroveň a odborný styl práce jsou na dobré úrovni a odpovídající vědecké stati. V textu uvedené tabulky a obrázky jsou pochopitelné a vzhledem k obsahu díla relevantní.

g) Publikační činnost doktorandky

Paní Ing. Lucie Jelínková vykazuje ve své disertační práci, že je autorkou či spoluautorkou 16 publikací a dále má ještě 2 články přijaté do recenzního řízení. Všechny publikace potvrzují koncentrované úsilí autorky podrobně se zaměřit na témata související s náplní disertační práce.

Závěrem mohu konstatovat, že disertační práce paní Ing. Lucie Jelínkové splňuje požadavky kladené na disertační práce, a proto ji **doporučuji** k obhajobě.

Otázky:

1. Jaké hlavní ukazatele by měli manažeři sledovat ve výrobních podnicích v oblasti interních procesů?
2. Jeden ze základních předpokladů pro úspěšný rozvoj podniku je i správně nastavený informační systém, to jste sledovala v druhém dotazníkovém šetření. V posledním období se prosazují mobilní technologie a cloud technologie, které mění způsob práce a poskytují správný obsah, správným lidem a ve správný čas. Tyto změny přináší sebou i rizika pro podnik, mohla byste některá popsat?

V Brně dne 31. srpna 2016



doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Ústav financí

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Oponentský posudek na disertační práci

Název disertační práce: Systém řízení výkonnosti jako nástroj zvyšující konkurenceschopnosti podniku

Autor práce: Ing. Lucie Jelínková

Oponent: doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.

Název disertační práce a úvod ukazuje hlavní cíl práce, tedy navrhnout systematický proces řízení výkonnosti podniku, faktory a nástroje, které přispějí k jeho zefektivnění, tedy zvýší podnikovou konkurenceschopnost. Celkově lze říci, že disertační práce plně splnila stanovený cíl.

V disertační práci je analyzována současná podoba systémů měření a řízení výkonnosti ve středních a velkých českých podnicích a identifikovány faktory, které mohou ovlivnit zvýšení kvality systému řízení, tedy skupiny nástrojů, které přispívají k zefektivnění a jsou nástrojem zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Disertační práce obsahuje 10 hlavních kapitol a závěr. První kapitola „Vymezení teoretických východisek problematiky měření a řízení výkonnosti podniku“ se zabývá výkonností podniku ve vztahu k jeho konkurenceschopnosti, specifiky systémového přístupu k měření a řízení výkonnosti podniku. Tato první kapitola po shrnutí dosavadního vývoje v oblasti měření a řízení výkonnosti ukazuje na problematická místa a inovativní trendy v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku. Druhá kapitola „Cíle a metody zpracování disertační práce“ stanovuje tři hypotézy a je zde také stanovena metodika zpracování disertační práce. Metodika zpracování disertační práce je výstižně zobrazena na obr. č. 2 (strana 42). Zde jsou v práci použity metody teoretické: analýza, syntéza, indukce, dedukce a komparace a empirická metoda – empirické ověření. Postup řešení problému a výsledek řešení v disertační práci lze považovat za přínosný.

Třetí kapitola „Současná podoba systémů měření a řízení výkonnosti českých podniků“ má deset podkapitol. Je zde řešena po teoretické stránce důležitá část analyzované problematiky a je přínosná. Zde je stanovena charakteristika provedených šetření. Důležitá část je měření výkonnosti, jak nástroj pro implementaci a revizi strategie a také využití informací získaných měřeními.

Čtvrtá kapitola „Identifikace interních a externích faktorů ovlivňujících systém řízení výkonnosti“ vyúsťuje ke stanovení klíčových faktorů, které ovlivňují systém řízení výkonnosti. S efektivním systémem řízení výkonnosti velmi úzce souvisí také faktory, které ovlivňují jeho vývoj a neustálé zlepšování. Z teoretických východisek uvedených v rámci literární rešerše vyplývá, že bohužel stále není zcela jasné, jaké faktory ovlivňují úspěšný vývoj, implementaci, využití a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti v podnicích.

V rámci této kapitoly jsou tedy proto pomocí provedeného šetření identifikovány a analyzovány interní a externí faktory, které ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti v podnicích. Součástí je také analýza jednoho z vybraných externích faktorů. Poroznost je věnována ovšem především interním faktorům, protože ty mohou podniky přímo řídit a ovlivňovat, proto je součástí této kapitoly také detailní analýza vybraných interních faktorů. Na závěr této kapitoly jsou definovány klíčové interní a externí faktory ovlivňující systém řízení výkonnosti.

Pokud jde o význam disertační práce pro praxi nebo rozvoj vědního oboru je nutno konstatovat že práce je přínosná. O tom svědčí především následující kapitoly, kde se analyzuje rozvinutost systému měření a řízení výkonnosti podniku, nástroje, které jsou přínosné k zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku, návrh systematického procesu řízení výkonnosti. Možnost zavedení navrženého systematického procesu řízení výkonnosti v českých podnicích byla ověřena pomocí zpracování případových studií formou polostrukturovaných rozhovorů provedených na třech vybraných podnicích. Dva podniky byly výrobní, jeden nevýrobní, poskytující služby. Vztah vybraných podniků k tématu průzkumu byl zjištěn dříve provedenou sekundární analýzou. Tyto podniky byly identifikované jako nejvhodnější pro ověření možnosti zavedení systematického procesu řízení výkonnosti. Otázky pokládané při rozhovoru se věnovaly oblatem systému řízení výkonnosti, interním a externím faktorům, které ohou ovlivnit implementaci, vývoj a neustálé zlepšování tohoto systému. Konkrétní znění otázek jsou součástí disertační práce v příloze C. Souhlasím s uvedenými otázkami a systémem dotazování, ale počet oslovených podniků je malý. Větší počet vybraných podniků by byl jistě objektivnější. Tento průzkum však jistě by překročil možnosti autora disertační práce, ale byla by to práce pro celý výzkumný tým. Ze zkušenosti vím, že většina podniků nechce poskytnout žádné informace, například studentům při zpracování diplomových prací. Vzhledem k faktu, že navržený systematický proces řízení výkonnosti vychází z poznatků získaných na základě rešerše literatury a především je reakcí na současný stav a problémy vyskytující se v systémech řízení výkonnosti českých podniků, není třeba jej nutně ověřovat, neboť vychází z obecné podnikové praxe.

Je třeba konstatovat, že pro většinu podniků by systém řízení výkonnosti za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, který řeší tato disertační práce by v praxi byl velmi přínosný. Práce je také přínosná pro vědní obor ekonomika.

Po formální stránce a jazykové úrovni je disertační práce na dobré úrovni. Také uvedené publikace autorky jsou velmi přínosné a dobré.


Předloženou disertační práci **Systém řízení výkonnosti jako nástroj zvyšující konkurenceschopnosti podniku**

doporučuji k obhajobě.

Otázky:

- 1) Jaké kroky jsou dle Vašeho názoru v rámci navrženého Systému řízení výkonnosti (uvedeného na str. 97) nejkritičtější?
- 2) Uvedte příklady tzv. leading/lagging ukazatelů.

V Pardubicích dne 2.8.2016

doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc. 

O p o n e n t s k ý p o s u d o k **dizertačnej práce**

Autor práce: **Ing. Lucie J e l í n k o v á**
Názov práce: **Systém řízení výkonnosti jako nástroj
zvyšující konkurenceschopnost podniku**
Školiace pracovisko: **Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Oponentský posudok je vypracovaný na základe listu p. predsedníčky komisie zo dňa 1. 7. 2016 k menovaniu oponenta.

Predmetná dizertačná práca sa zaoberá problematikou výkonnosti podniku jednak z pohľadu vzťahu k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti, a tiež k návrhu systematického procesu riadenia výkonnosti. Ide o tému dobre zapadajúcu do rámca dôležitých problémov, súvisiacich s vybranými otázkami fungovania podnikateľských subjektov v súčasných náročných konkurenčných podmienkach. Samotná téma je zaujímavá a je vhodná na rozpracovanie aj na úrovni doktorandského štúdia. Už na prvý pohľad navodzuje spracovanie požadovaného rigorózneho a tvorivého riešenia konkrétneho odborného/ vedeckého problému.

Z úplne všeobecného pohľadu možno konštatovať, že je spracovaná v dostatočnom rozsahu, forme a v zásade prehľadne. Ako dokument môže byť predmetom začatia posudzovania pre uzavretie doktorandského štúdia v danom študijnom odbore.

Nasledovné posúdenie je vykonané zásadne ako podklad k obhajobe predmetnej dizertačnej práce pre ukončenie doktorandského štúdia.

1. Stručný popis dokumentu dizertačnej práce

Z formálneho hľadiska dizertačná práca má celkom 134 strán (vrátane povinného Abstraktu, Zoznamu obrázkov, Zoznamu tabuliek, Zoznamu použitých skratiek, Použitej literatúry a 3 Príloh).

Štruktúra dizertačnej práce sa principiálne odvíja od odporúčaných a zaužívaných postupov školiaceho pracoviska (fakulty) pre takýto typ prác. Z formálneho hľadiska dizertačná práca obsahuje celkom desať základných (postupových) kapitol, ktoré sú usporiadané podľa klasickej logiky prístupu k riešeniu problému od (rozsiahlej) literárnej rešerše vedeckej/odbornej literatúry, krátkeho vymedzenia teoretických otázok, cez metodologickú časť, až po návrhovo-praktickú časť (riešenie problému, výsledky a diskusia) a formulované požadované prínosy.

Rámcové hodnotenie kapitol je nasledovné:

V nadväznosti na povinné titulné stránky dizertačnej práce a *Úvod do problematiky* doktorandka sa v **prvej kapitole** pokúsila vymedziť a bližšie popísať základné pojmy a definície. Analyzovala dostatočný súbor teoretických podkladov – pre verné zobrazenie v literatúre popísaných riešení je to dostačujúce. V tejto časti je analyzovaný stav danej problematiky nielen z teoretického – prevažne metodologického hľadiska, ale aj s príkladmi stavu danej problematiky v českých podnikoch. Teoretická časť je spracovaná prehľadne a logicky. Doktorandka správne pracuje s literatúrou vrátane svojich publikačných výstupov.

Pre lepšiu prehľadnosť by sa na konci kapitoly mohlo uviesť zhrnutie analýzy v podobe záveru k rozboru a kritickému zhodnoteniu analyzovaných riešení a syntetické návrhy doktorandky. I napriek tomu posledná podkapitola veľmi vhodne podáva obraz o identifikovaných problematických miestach a inovatívnych trendoch v oblasti merania a riadenia výkonnosti podniku.

V **druhej kapitole** (pomenovanej ako Ciele a metódy zpracovávania dizertačnej práce) doktorandka na str. 40 uvádza ako hlavný cieľ „...*navrhnúť systematický proces riadenia výkonnosti, identifikovať faktory ovplyvňujúce jeho kvalitu a definovať skupiny nástrojov, ktoré môžu byť využívané v jednotlivých oblastiach podniku a umožňujú neustále zlepšovanie systému riadenia výkonnosti*“.

V nadväznosti na výskumné otázky doktorandka formuluje tri hypotézy. Tieto z hľadiska metodického sú pripravené správne. Sú postavené však iba na skúmanie aktuálneho stavu. Metodický postup vypracovania dizertačnej práce (a teda aj postupu k riešeniu problému) v grafickom vyjadrení na obrázku 2 je správny.

Tretia kapitola je pomerne rozsiahla a prináša diagnózu súčasnej podoby systému merania a riadenia výkonnosti českých podnikov. Doktorandka tu charakterizuje vykonané šetrenia, pričom v rámci každého šetrenia je jasne stanovený cieľ a zvolená výskumná metóda. Detailné spracovanie získaných údajov vyúsťuje do záverov z uskutočnených šetrení, ktoré predstavujú cenný podklad pre návrhovú časť dizertačnej práce.

V **štvrtnej kapitole** dizertačnej práce doktorandka identifikovala interné a externé faktory ovplyvňujúce systém riadenia výkonnosti na základe vykonanej detailnej analýzy.

V **piatej kapitole** dizertačnej práce sa doktorandka venuje stanoveniu rozvinutosti systému merania a riadenia výkonnosti podniku. Vychádza z literárnej rešerše i z údajov získaných vlastným výskumom, ktoré sú vhodne štatisticky spracované a interpretované.

Šiesta kapitola predstavuje nástroje prispievajúce k zefektívneniu systému riadenia výkonnosti ako celku, ktoré sú vhodne popísané i štatisticky doložené.

Siedma kapitola dizertačnej práce predstavuje hlavný návrh systematického procesu riadenia výkonnosti. Návrh je prehľadný a správny (str. 95), avšak chýba bližší popis a vysvetlenie jednotlivých väzieb.

V **ôsmej kapitole** dizertačnej práce doktorandka overuje možnosti zavedenia systematického procesu riadenia výkonnosti. Správne sú tu rozobrané zásadné problémy či bariéry zavádzania vypracovaného návrhu systému riadenia výkonnosti.

V **deviatej kapitole** dizertačnej práce doktorandka uviedla pokračovanie v ďalšom výskume, čo možno považovať za dôležitú časť pre komplexný/ucelený pohľad na dizertačnú prácu.

V **desiatej kapitole** dizertačnej práce mala doktorandka predložiť svoje teoretické a praktické prínosy. Kapitola je spracovaná pomerne stručne.

2. Aktuálnosť témy dizertačnej práce

Téma predmetnej dizertačnej práce v zásade je **aktuálna**. Táto téma dobre zapadá do rámca problémov, súvisiacich s otázkami fungovania podnikateľských subjektov v náročnom konkurenčnom prostredí. Konkretizácia témy do návrhu systému riadenia výkonnosti ako nástroja zvyšujúceho konkurencieschopnosť podniku je správna. Takto formulovaná téma sama o sebe je dobrá a predstavuje podstatu obsahovej stránky riešenia problému.

Tému treba posúdiť aj vo vzťahu k odboru/programu vysokoškolského štúdia. Táto dizertačná práca je vypracovaná a posudzovaná v rámci študijného odboru Ekonomika a management a svojim obsahom je ním v súlade.

3. Formulovanie a splnenie cieľov dizertačnej práce

Ako **cieľ** je v dizertačnej práci uvedený ako „...*navrhnuť systematický proces riadenia výkonnosti, identifikovať faktory ovplyvňujúce jeho kvalitu a definovať skupiny nástrojov, ktoré môžu byť využívané v jednotlivých oblastiach podniku a umožňujú neustále zlepšovanie systému riadenia výkonnosti*“. Takto formulovaný cieľ je dizertabilný a dostatočný ako predpoklad pre určité 'vedecko-výskumné' riešenie a nejaký 'vedecký', resp. odborný prínos. Tým sa vytvoril požadovaný priestor pre vedecké rozpracovávanie.

Na základe dokonalého preštudovania textu dizertačnej práce možno konštatovať, že vopred formulovaný **cieľ bol splnený**.

4. Postup riešenia problému a výsledky dizertačnej práce

Doktorandka riešila stanovený problém na základe spomínaného **logického postupu riešenia odborného problému**. Dizertačnú prácu koncipovala do desiatich základných kapitol. Rozsah analytickej časti je nepomerne veľký voči ostatným kapitolám dizertačnej práce.

Za **výsledok** riešenia dizertačnej práce možno považovať predovšetkým tretiu kapitolu, ktorá obsahuje výsledky vykonaného vlastného výskumu a štatistických šetrení a taktiež celú návrhovú časť dizertačnej práce v podobe navrhnutého systematického procesu riadenia výkonnosti (kapitola 7).

5. Význam dizertačnej práce pre prax a vedný odbor

Výsledkom dizertačnej práce je prevažne analytický a výpočtový materiál, v ktorom doktorandka preukázala svoju odbornú zdatnosť a erudovanú vyspelosť v problematike riadenia výkonnosti.

Význam dizertačnej práce je aj vzhľadom na uvedené skutočnosti nesporný a doktorandka ho aj preukázala. Avšak, teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce sú v dokumente práce prezentované veľmi stručne.

6. Formálna úprava dizertačnej práce a jej jazyková úroveň

Dokument dizertačnej práce je vypracovaný na dostatočnej formálnej úrovni. Obsahuje veľké množstvo správnych citácií a rozsiahly zoznam použitej literatúry. Text práce je na dobrej gramatickej i technicko-štylistickej úrovni i keď sa nájdu aj drobné preklepy v texte.

7. Publikačná činnosť doktoranky

Prehľad publikácií doktoranky na str. 121-122 dizertačnej práce preukazuje dostatočnú publikačnú aktivitu doktoranky.

Pri obhajobe (okrem pripomienok v texte tohto posudku) **požadujem vysvetliť**:

- *Ktorú časť návrhu systematického procesu riadenia výkonnosti (str. 95) považujete za najdôležitejšiu?*
- *Aké hlavné riziká vidíte v zavedení Vami navrhovaného systematického procesu riadenia výkonnosti do podnikovej praxe?*
- *Aké opatrenia by ste navrhli na minimalizáciu pravdepodobnosti ich výskytu?*

Z h r n u t i e

Na základe vyššie uvedeného posúdenia jednotlivých častí dizertačnej práce môžem konštatovať, že predmetná práca dostatočne preukazuje požadované náležitosti na úspešné obhájenie, a preto v zmysle podmienok stanovených príslušnými vyhláškami

odporúčam

dizertačnú prácu predložiť k obhajobe a až po úspešnej obhajobe pred komisiou odporúčam doktorandke udeliť akademický titul "philosophiae doctor", v skratke "Ph.D."

V Žiline, 19. septembra 2016

