

Oponentní posudek na doktorskou disertační práci:

„BCS jako nástroj řízení podniku“

Autorka : Ing. Olga Jodlová

Předložená disertační práce přináší velmi aktuální téma, které úzce souvisí s kvalitou řízení, podnikovou strategií, její realizací a návazně s možností dosažení konkurenční výhody. Disertační práce se zabývá metodou Balanced Scorecard s hlavním cílem ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích.

Disertační práce je zpracována velmi pečlivě, je logicky členěná na kapitoly: 1 Úvod, 2 Cíl disertační práce, 3 Metodika zpracování, 4 Literární rešerše, 5 Výsledky vlastního výzkumu (obsahující 3 podkapitoly: 5.1. Strategické řízení v malých a středních podnicích, 5.2. Výzkumné případové studie, 5.3. Diskuze a návrhy implementace BSC do MSP), 6 Závěr.

Disertační práce je rozsáhlá, velká péče je věnována teoretickým východiskům, které dávají autorce dobrý základ pro vlastní výzkumnou práci. Teoretická část je zpracována na stranách 18 – 97 a zahrnuje 79 stran. Vlastní analytická a výzkumná část včetně závěru je zpracována a doložena na stranách 98 – 148. Výzkumná část by vyzněla ještě lépe, kdyby autorka podrobněji popsala a přiblížila prováděný výzkum a rozvedla výsledky výzkumu.

Hlavní cíl disertační práce je rozpracován do tří dílčích cílů: Vyhodnocení systému strategického řízení v MSP Jihočeského kraje a zmapování znalosti metody BSC uvedeného sektoru. Vypracování případových studií ve vybraných MSP a Návrh a popis procesu implementace BSC ve vybraných MSP. V kapitole Cíl disertační práce jsou stanoveny dvě hypotézy. Větší oporou hypotéz by bylo, kdyby byly návazně podloženy i teoretickými východisky např. v Literární rešerši. V obhajobě může autorka doplnit, na základě jakých východisek byly hypotézy stanoveny.

V kapitole Metodika zpracování autorka charakterizuje empirické a logické metody výzkumu, popis využitých metod a postup práce. Metodika je rozsáhlá. Autorka uvádí, že kvantitativní výzkumná část byla reprezentována dotazníkovým šetřením strategického řízení. Z výsledků vlastního výzkumu lze odvodit, že autorka v disertační práci využívá i kvalitativní výzkum, který je velmi důležitý a výborně doplňuje kvantitativní metody. Autorka by mohla při obhajobě práce specifikovat termín „relevantní zástupce“, dále uvést, jaké parametry výběru zvolila pro vhodné zastoupení struktury sektoru MSP a jak konkrétně realizovala výběr MSP pro výzkumné případové studie.

V kapitole Literární rešerše autorka specifikovala klíčové oblasti nezbytné a důležité pro zkoumanou problematiku Metody Balanced Scorecard v procesu strategického řízení, oblasti poslání, vizí a strategií, postupu při tvorbě Balanced Scorecard, indikátory a stanovení cílových hodnot. Autorka zpracovala velmi kvalitní přehled poznatků a současně uvádí i souvislost. Vysokou kvalitu Literární rešerše, která je zpracována jako východisko pro výzkumnou práci, zvyšuje i využívání aktuálních zdrojů včetně zdrojů zahraničních. Námětem k diskuzi při obhajobě by mohlo být i vyjádření autorky, zda se tematikou Balanced Scorecard v podmínkách MSP zabývají i další autoři.

Kapitola disertační práce - Výsledky vlastního výzkumu - je stěžejní. Zhodnocení stavu strategického řízení v malých a středních podnicích je velmi důležité pro doporučení, která jsou syntetickou částí celého výzkumu. Výsledky plynoucí z výzkumu jsou přínosem pro řešení dané problematiky. Výzkumné případové studie je obtížné provádět, neboť podnikatelské subjekty chrání svoje údaje, data i know-how. Předpokládám, že z tohoto

důvodu nemohla autorka uvést některé další skutečnosti a analýzy, které by také zvýšily vypovídající schopnost výzkumných případových studií a které by přispěly k důslednější specifikaci a řešení problému.

Přínosem disertační práce jsou i strategické mapy pro jednotlivé vybrané podnikatelské subjekty, které jsou východiskem pro další rozhodování manažerů a stanovení ukazatelů pro zlepšování chodu podniků a jejich konkurenceschopnost. Přínosem je i navržený a zobecněný model implementace a postup činností pro zavedení Balanced Scorecard do řízení malých a středních podniků.

Výborné zpracování a pečlivou úpravu předložené disertační práce zbytečně snižují některé drobnosti a nepřesnosti např.: popularizační sdělení (s.70: „ V běžném životě používáme například teploměr, na mobilu sledujeme indikátor stavu baterie nebo sledujeme stav paliva v autě apod.“, výrazy: „pokud odpovíme“, „pokusíme se“ a pod.). Dále v některých případech autorka uvádí ne zcela přesně zdroje, ze kterých čerpala (např.: na straně 8 odstavec 1. a na straně 19 až 20 je uveden v Seznamu použité literatury autor Kaplan, R.S., Norton, D.P. ..., ale v obou případech byly využity doslovné citace zdroje: Přibyslavský, J. ..., .<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosáhnout-podnikových-ambici.htm>. V disertační práci některé obrázky, jejichž zdroj je uváděn v anglickém jazyce jsou přeloženy do českého jazyka např. Obrázek 6, 11, avšak některé obrázky přeloženy do českého jazyka nejsou např. Obrázek 1, 3, 7. Sjednocení stylu by disertační práci prospělo.

V rámci obhajoby prosím autorku, aby se vyjádřila k výše uvedeným připomínkám a zaujala stanovisko k následujícím dotazům:

1. V disertační práci je metoda BSC uváděna prostřednictvím různých tvrzení. Prosím autorku, aby vysvětlila, zda a jak souvisejí jí uváděná tvrzení např.: metoda Balanced Scorecard umožňuje implementovat strategii do řízení firmy až na úroveň operativního řízení (s.18), je to metoda strategického měření výkonnosti, je jedním z nástrojů jak měřit a vyhodnocovat zavádění a realizaci zvolené podnikatelské strategie (s.8), metoda BSC určí, které procesy považuje vedení firmy za důležité (s.18).

2. Navrhované modely implementace se týkaly MSP. Jsou nějaké parametry, které by ukazovaly a odlišovaly postup při zavádění Balanced Scorecard pro MSP oproti podnikům velkým?

Závěr hodnocení:

Hlavním cílem disertační práce bylo ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích. Disertační práce splňuje po obsahové i formální stránce všechny náležitosti a požadavky kladené na disertační práci. Celá práce, která je podložena rozsáhlým literárním přehledem včetně ověření hypotéz, je zajímavá a přínosná, autorka uvádí konkrétní možnost zavedení Balanced Scorecard u tří zkoumaných podniků. Výsledný návrh implementace je zpracováním a adaptací modelu Balanced Scorecard pro potřeby malých a středních podniků.

Lze konstatovat, že cíl disertační práce byl splněn a proto

předloženou disertační práci doporučuji k obhajobě.

V Českých Budějovicích 9. října 2011

doc. Ing.Darja Holátová, Ph.D.

Oponentský posudek disertační práce

Student: Ing. Olga Jodlová
Oponent: doc. Ing. Pavel ŽUFAN, Ph.D.
Název: BSC jako nástroj řízení podniku

Předložená disertační práce je zpracována na velmi aktuální téma. Vzhledem k pozici malých a středních podniků v ekonomikách rozvinutých zemí, a také ke stávající ekonomické situaci, je to navíc téma velmi žádané.

Cíl práce je formulován na straně 10 jako „ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných MSP“, a následně je dekomponován do tří dílčích cílů. Jako vhodnější bych ovšem hodnotil důraz na poslední dílčí cíl – popis implementace systému BSC – spíše než na „ověření možností...“. Cíl doprovází dvě „hypotézy“, jejichž definici nepovažuji za příliš vhodnou. Jednak tyto hypotézy nemají přímou vazbu na cíl práce, a jednak jsou formulovány nepřesně – autorka od počátku nesměřovala k hodnocení **všech** podniků, takže nelze hypotézy formulovat v dané míře obecnosti. Navíc práce s pojmy „podnik“ a „firma“ mohla být rovněž poněkud citlivější – už jen v první hypotéze za pojmem „velikost podniku“ následuje odkaz na „firmu“ a okamžitě následuje odkaz na „podnikovou strategii“. Metodika zpracování popsána ve 3. kapitole se soustředí především na etapy zpracování práce a na provedené dotazníkové šetření. Zajímavé je, že jsem v metodice neobjevil explicitní odkaz na metodiku BSC, kterou bych při takto zaměřené práci považoval za základní. V metodické části rovněž postrádám charakteristiku základního a výběrového souboru pro provedené dotazníkové šetření – opakovaná konstatování o tom, že bylo doručeno 9 % odpovědí, tj. 71, jsou sice rovněž zajímavá, nicméně je škoda, že v práci není žádný komentář k reprezentativnosti vzorku.

Práce vychází z téměř jednoho sta zdrojů. Literární řešerše poměrně rozsáhle prezentuje teoretické základy zvoleného tématu. V řadě případů jsou využity práce odpovídajícího odborného zaměření, nicméně celou řadu odkazů tvoří i internetové stránky různých poradenských firem, na které je odkazováno ve vazbě na základní téma práce. Naopak zde není věnována pozornost aktuálnímu stavu řešené problematiky – postrádám odkazy na aktuální publikace ve vědeckých časopisech, které by mohly zpracovávanou problematiku lépe dokreslit ve vazbě na nejnovější trendy v rozvoji teoretických poznatků i jejich aplikace v praxi. I tak však lze konstatovat, že tato část tvoří základ pro praktickou aplikaci, která v práci následuje.

Provedený průzkum je určitě zajímavou sondou do aktuálního stavu řízení malých a středních podniků v Jihočeském kraji. Sekvenci otázek však považuji za poněkud nešťastnou – pokud je jeho druhou otázkou (resp. vlastně první po vyplnění identifikačních údajů) „Víte, co je strategie podniku?“, s možnostmi „ANO/NE“, a naprostá většina dalších otázek s tímto pojmem pracuje, je zde přece jen jistá nelogičnost.

Návrh implementace BSC na třech konkrétních případových studiích prokazuje dosažení stanoveného cíle práce – i když potenciál zpracovaných případů mohl být využit mnohem více. Zejména v závěrečné diskusní části návrhu implementace se autorka poněkud odklonila od diskuse svých výsledků a jejich validity k tomu, co mělo být obsaženo v literární řešerši jako vstupní „mapa“ aktuálně řešené problematiky. Rozšíření záběru v diskusní části potom vedlo k poměrně problematickým tvrzením typu „Kombinace kvality a dobré platební schopnosti poskytuje nej přesnější měřítko úspěšnosti.“, či propojení ega podnikatele s relativně „nevinně“

vyhlížejícím měřítkem úspěchu uváděným podnikateli v podobě „setrvání v podnikatelském prostředí“. Proč zrovna toto kritérium má reprezentovat roli ega podnikatele, to již autorka neuvádí...

Cíle práce však byly – podle mého názoru – beze zbytku naplněny. Vyvozené závěry odpovídají výsledkům analýzy a jsou jednoznačně a adekvátně formulovány. Formulovaná doporučení jsou na danou situaci aplikovatelná a využitelná.

Logická stavba práce je správná včetně návaznosti textu a použité terminologie. Jazyková a formální úroveň práce je přijatelná, i když některé drobnosti autorce přece jen unikly (např. opakování tabulky 5 na stranách 36 a 37).

Další podněty a připomínky k práci, ke kterým by se měla autorka vyjádřit v rámci rozpravy:

1. Zajímá mě názor autorky na obr. 1 na straně 21, převzatý ze zdroje [16]. Jak byste hodnotila „balanced focus“ ve světle modelu příčin a následků?
2. Lze na navržených strategických mapách (s. 120, 128, 136) vysledovat jakékoliv podobné rysy?
3. V čem je shrnující návrh postupu implementace uvedený v tab. 9 na straně 141 odlišný od obecně doporučené metodiky autorů Kaplan, Norton?

Závěr:

Je možno zdůraznit, že práce je nesporným přínosem k dané problematice, tak jak to vyplývá z předchozích částí tohoto oponentského posudku.

Předložená práce Ing. Jodlové svým metodickým přístupem a obsahovým zaměřením splňuje nároky kladené na disertační práce doktorského studijního programu. Práce splňuje stanovené cíle a svým obsahem přináší inovované poznatky, které jsou užitečné pro rozvoj teorie i aplikační praxe. Doktorandka prokazuje solidní teoretické znalosti, ale také schopnost uplatnit je efektivně v praktické aplikaci.

Protože předložená disertační práce splňuje po odborné i formální stránce normativně daná kritéria, **doporučuji** ji k obhajobě a po jejím úspěšném absolvování doporučuji udělit Ing. Olze Jodlové akademický titul

„d o k t o r“

v oboru „Řízení a ekonomika podniku“.

V Brně dne 10. října 2011

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Oponentský posudek disertační práce

Název práce

BSC jako nástroj řízení podniku

Autor: ing. Olga Jodlová

Posudek zpracoval: Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Téma disertační práce „BSC jako nástroj řízení podniku“, kterou vypracovala ing. Olga Jodlová, je významné, vysoce aktuální a nové tím, že tuto metodu aplikuje z pohledu potřeb MSP v podmínkách ČR.

Strategické měření výkonnosti, jehož důležitým posláním je podpora realizace strategií osvědčeným manažerským nástrojem, není v oblasti MSP dosud dostatečně přehledně zpracováno. Forma práce (seznámení s BSC, tři typické případové studie a následné zobecnění) představuje ucelený příspěvek a pomoc pro management MSP.

Práce má rozsah 148 stran textu, 7 stran seznamu použité literatury a 1 přílohu (dotazník). Rozsah práce odpovídá požadavkům kladeným na tento typ prací. Přehlednosti práce prospívá integrace případových studií s konkrétními i zobecněnými závěry.

Práce je hrubě členěna do 6 kapitol. Z výčtu kapitol disertační práce je patrné, že tato práce obsahuje všechny požadované části a základní členění je v pořádku. Práce tak splňuje požadavky na formální (vyjma drobností, že např. kap.5.3 nezačíná na nové straně apod.) i obsahovou strukturu ve vhodné logické návaznosti – odpovídá zvolenému přístupu ke zpracování tématu.

Úvodní kapitola vymezuje výše zmíněný předmět práce a pojednává - význam tématu (BSC) i význam oblasti naší ekonomiky (MSP), pro něž je téma určeno.

V kapitole 2 – Cíl disertační práce je přesně definován hlavní cíl – „Ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích“. Domnívám se, že tento cíl měl směřovat do návrhu (Modelu), který by jasně formuloval teoretické i praktické kroky aplikace BSC v MSP. Stručně a jasně jsou uvedeny podstatné dílčí cíle, které tvoří kostru práce.

Obdobně srozumitelně a logicky uceleně je zpracována kapitola 3 Metodika zpracování. Kromě celkové metodologie uvádí jednak standardní metody a postupy, jednak metodické prvky vycházející z podstaty BSC. Podkapitoly (důkladnější popis činností a postupů) bych osobně spíše zestručnil a část přesunul do jádra vlastní práce, ale to je spíše věcí přístupu a na kvalitu práce to nemá vliv.

Rozsah literární rešerše (rozsáhlá kapitola 4) je přiměřený zvolenému předmětu práce a svědomitě zpracovaný. Je vyčerpávající s ohledem na stanovený cíl a autorka si zde pomocí citovaných výsledků z výzkumů jiných autorů vytváří hodnotnou referenční hladinu, vůči níž pak může ve vlastní práci porovnávat výsledky svého vlastního výzkumu a tak je kvalitněji interpretovat a formulovat závěry a doporučení. Jsou zde vybrány poznatky jak z oblasti teorie tak z praktické aplikace a je zmapován i posun ve vývoji metodologie. Značný rozsah kapitoly má proto plné opodstatnění.

Za jádro práce lze považovat kapitolu 5 – Výsledky vlastního výzkumu. Je členěna v přirozené logické návaznosti na 3 části – analýza stavu v MSP, případové studie v MSP a diskuse a návrh implementace BSC v MSP. Jde o čtivou, metodicky i obsahově (teoreticky i prakticky) hodnotnou práci „s didaktickou přidanou hodnotou“. Přesto mám několik poznámek.

První část jádra práce (Kapitola 5.1. - Analýza stavu strategického řízení v MSP) by dle mého soudu mohla mít zahrnuty některé faktory, které by zrcadlily dosavadní vztah mezi výstupy (úspěšnost firmy, adaptační schopnost strategie na změny poměrů, dosažení cílů strategie) a mezi vstupy (formulace strategie, unikátnost strategie, založení strategie na inovaci či na jiných faktorech).

Jde-li v práci o podstatu systému BSC, doporučoval bych zvolit kromě rámcových otázek (zda management slyšel o BSC, nebo zda je strategie podniku sepsána) také zjišťovací otázky vedoucí k závěru, zda uplatňují (třeba i intuitivně) některý konkrétní z jejich metodických prvků (získané kupř. výběrem 3-5 bodů ze strategické mapy) – aniž by jej třeba pod tímto označením znali.

Výše uvedené bych upřednostnil třeba na úkor hypotézy o závislosti sepsání strategie na existenci vazby firmy na zahraničního partnera (jejíž volbu nepovažuji za přínos práce).

Poznatky, získané v první části jádra práce jsou relevantní vzhledem k cíli práce i k dalším případovým studiím. Přestože odborníky na tuto oblast řízení nepřekvapí ničím novým, mají význam pro potvrzení a upřesnění situace, v níž se k aplikaci BSC přistupuje. Schází mi podrobnější analýza využití metody BSC v praxi MSP.

Druhá část jádra práce (Kapitola 5.2.- Výzkumné případové studie) obsahuje poměrně kvalitně zpracované případové studie u vhodně zvolených zástupců určité skupiny v rámci MSP. Přestože si uvědomuji, jak je složité vybrat do zprávy o případové studii pouze podstatná fakta, uvítal bych více doplňkových informací o realizační úspěšnosti strategií ve firmě aplikující BSC. Domnívám se, že tyto doplňkové informace (rizika, změny strategie, aj.) jsou ve svém komplexu velmi důležité.

Třetí část jádra práce (Kapitola 5.3.- Diskuse a návrh implementace BSC v MSP) syntetizuje teoretické poznatky a poznatky získané z případových studií doplněné dotazníkovým šetřením do formy modifikovaného postupu implementace metody BSC v MSP v našich podmínkách. Autorka správně věnovala pozornost nejobtížnějšímu problému volba metriky (měření a soustava ukazatelů). V praktické rovině doporučuje vhodnou metriku pro tyto podniky.

V této souvislosti bych očekával alespoň pokus o konstrukci některého syntetizujícího, např. i agregačního ukazatele, který by mohl doplnit diskutované ukazatele (obchodní úspěšnost i jiné).

Autorka práce uvádí str.148 „Promítnutí externích faktorů do strategických map v rámci konceptu BSC představuje inovaci oproti původnímu BSC“. Toto tvrzení se nedá v práci přímo vyčíst. Proto vznáším dotaz, zda autorka práce může toto tvrzení vysvětlit.

V závěru práce autorka přehledně shrnuje a potvrzuje dosažené výsledky, upozorňuje na přínosy práce a správně konstatuje, že práce stanovené cíle splnila.

Disertační práce na téma práce „BSC jako nástroj řízení podniku“, kterou vypracovala ing. Olga Jodlová, je mj. dobře zpracovaným tématem jak z hlediska teorie, metodiky i praktických výsledků vlastního výzkumu. Obsahuje důkladný popis metody BSC a její praktickou aplikaci také cestou případových studií. Vlastní práce má přínosy pro teorii i praxi v oblasti strategického řízení MSP., byť jejich formulace by mohla být přehlednější. Zvolený cíl práce byl splněn.

Práce má význam z hlediska syntézy teoretických poznatků a poskytuje přehled specializované problematiky. Návrhy a doporučení autorky disertační práce jsou logické, vyplývají z dosažených výsledků a v mnoha ohledech potvrzují teorii.

Na základě výše uvedených skutečností doporučuji disertační práci k obhajobě. Po jejím úspěšném průběhu doporučuji jmenované udělit akademický titul doktor ve zkratce **Ph.D.**



Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc

Praha 3.10.2011