Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Oponentní posudek na doktorskou disertační práci:

„ Zavádění štíhlé výroby a uplatnění KAIZEN managementu v malém a středním podniku “

Autor : Ing. Roman Kubíček

Předložená disertační práce přináší velmi aktuální téma týkající se zavádění nových a moderních metod řízení podniků a využívání nástrojů, které jsou nezbytné pro dosahování a udržení konkurenční výhody a postavení podniků v konkurenčním podnikatelském prostředí. Komplexní pojetí řízení změn v podnicích, které musí být nutně provázeny podporou lidského kapitálu, vytvářenou atmosférou podnikového klimatu a podnikové kultury může být jednou z cest k dosahování konkurenční výhody, prosperity podniků.

Disertační práce je zpracována velmi pečlivě a je logicky členěna na jednotlivé kapitoly: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Vliv podnikové kultury na provádění změn, 4. Malé a střední podniky, 4. Cíle a metodika práce, 6. Výsledky, 7. Projekty štíhlé výroby, 8. Zkoumané projekty štíhlé výroby, 9. Vyhodnocení projektů štíhlé výroby a doporučení pro malé a střední podniky, 10. Závěr; Literatura; Seznam obrázků, tabulek a příloh.

Disertační práce je rozsáhlá, velká péče je věnována teoretickým východiskům, která dávají autorovi dobrý základ pro vlastní výzkumnou práci. Autor zpracoval velmi kvalitní přehled poznatků, současně se zabývá i souvislostmi, využívá aktuální zdroje včetně zdrojů zahraničních. Teoretická část je zpracována na stranách 11 – 54 a zahrnuje 43 stran. Vlastní analytická a výzkumná část včetně závěru je zpracována a doložena na stranách 55 – 164, což zahrnuje 109 stran.

V kapitole 5. Cíle a metodika práce jsou uvedeny dva cíle disertační práce: 1) Monitoring dotazníkem a 2) Zpřístupnit implementaci štíhlé výroby pro sektor MSP. K naplnění cílů si autor stanovil jednotlivé kroky a tři hypotézy. V této kapitole autor charakterizuje metody uplatněné ve výzkumu, je zde popis využitých metod a postup práce. Výzkumná část byla reprezentována dotazníkovým šetřením strategického řízení. V disertační práci autor využívá metody kvalitativního i kvalitativního výzkumu, které se vzájemně doplňují. V obhajobě by mohl autor doplnit, na základě jakých východisek byly hypotézy stanoveny.

tel.: +420 387 772 494
e-mail: holatova@ef.jcu.cz
http://www.ef.jcu.cz/

Studentská 787/13
370 05 České Budějovice
Česká republika

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Kapitola disertační práce 6. Výsledky - se zabývá výsledky dotazníkového šetření a ověřováním hypotéz. Je důležitou částí disertační práce. Empirický výzkum formou dotazníkového šetření je pečlivě zpracován. K interpretaci výsledků dotazníkového šetření jsou vhodně využity statistické metody, které ve svém výsledku jsou podporou výstupů disertační práce. Při obhajobě disertační práce by mohl autor upřesnit výběr vzorku podniků, které oslovil pro dotazníkové šetření.

V kapitolách 7. Projekty štíhlé výroby a 8. Zkoumané projekty štíhlé výroby jsou velmi podrobně, pečlivě a detailně analyzovány představované projekty a implementace štíhlé výroby na vybraných výrobních linkách. Autor představil i další nástroje využívané při realizaci projektu štíhlé výroby. Součástí těchto kapitol je průběžné hodnocení ukazatelů úspěšnosti zavádění štíhlé výroby, včetně důrazu na podíl zaměstnanců pro úspěšné zavádění, důležitost jejich motivace a odměňování.

Stěžejní částí disertační práce je vyhodnocení projektů štíhlé výroby a doporučení pro malé a střední podniky, ve které autor vyhodnocuje monitorovací indikátory a finanční indikátory. Velmi přínosná je kapitola, ve které autor vyhodnocuje náklady na zavedení štíhlé výroby a výnosy z implementace štíhlé výroby.
Tato sdělení jsou velmi cenná, otevřená a důležitá v rámci doporučení pro manažery sektoru malých a středních podniků. Důrazu disertační práce by přispěla větší přehlednost doporučení pro zavádění štíhlé výroby pro manažery malých a středních podniků.
Inspirativní pro malé a střední podniky je právě předání zkušeností při zavádění a implementaci štíhlé výroby v konkrétním podniku včetně využití KAIZEN managementu a podpora rozhodování manažerů formou intranetové sítě s názvem složky „Best practice“. Přínosný je i příspěvek autora Přílohou č. 1: Charakteristika vybraných metod a nástrojů, ve které jsou charakterizovány metody a nástroje důležité v procesu zavádění štíhlé výroby.

Výborné zpracování a pečlivou úpravu disertační práce zbytečně ruší popularizační sdělení (např.: na straně 127 - „také jsme objevili“, na straně 141 - „ v následující části vyčíslíme“, na straně 143 „ zkušenosti, které jsem získal“, na straně 145 „narazíme však na problém“).

V rámci obhajoby prosím autora, aby se vyjádřil k výše uvedeným připomínkám a zaujal stanovisko k následujícím dotazům:

1. V jakém rozsahu je podíl vlastní práce autora na vyhodnocování představových zkoumaných projektů štíhlé výroby a zda má osobní podíl i na představovaném zavádění štíhlé výroby a uplatňování dalšího nástroje podpory štíhlé výroby KAIZEN managementu?

2. Námětem k diskuzi při obhajobě by mohlo být i vyjádření autora k problematice uznávání a naplňování koncepce štíhlé výroby u malých a středních podniků. Zda tato cesta je pro malé a střední podniky výhodou a směrem ke konkurenční výhodě. Jsou nějaké negativa, která by v rozhodování manažerů mohla vést k odmítnutí zavádění štíhlé výroby?

tel.: +420 387 772 494
e-mail: holatova@ef.jcu.cz
http://www.ef.jcu.cz/

Studentská 787/13
370 05 České Budějovice
Česká republika

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Závěr hodnocení:

Disertační práce s názvem „Zavádění štíhlé výroby a uplatnění KAIZEN managementu v malém a středním podniku “ splňuje po obsahové i formální stránce všechny náležitosti a požadavky kladené na disertační práci. Práce je podložena literárním přehledem, který podporuje zkoumanou problematiku. Autor představil projekty zavádění štíhlé výroby, uplatnění KAIZEN managementu ve vybraném podniku, vyhodnotil sledované ukazatele zavádění, včetně nákladů a výnosů implementace štíhlé výroby. Výstupem práce jsou doporučení pro sektor malých a středních podniků.

Celá disertační práce v tomto rozsáhlém a otevřeném zpracování je velkým přínosem pro manažery malých a středních podniků, kteří hledají cesty ke zlepšení chodu podniku a hledají cesty k získání konkurenčních výhod. Velmi významnou částí disertační práce je propojení tvrdých a měkkých faktorů prosperity a upozornění na důležitost lidí a lidského potenciálu v procesu zavádění změn a dosahování konkurenceschopnosti podniků. Práce svědčí o profesionalitě autora v dané problematice.

Disertační práce je velmi přínosná a inspirující. Autor splnil cíle disertační práce a proto

předloženou disertační práci doporučuji k obhajobě.

V případě úspěšné obhajoby navrhuji udělení titulu **doktor** (Ph.D.) Ing. Romanu Kubíčkovi ve studijním oboru: Řízení a ekonomika podniku.

V Českých Budějovicích 2. ledna 2013

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry řízení
Ekonomická fakulta
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Oponentní posudek na disertační práci
Ing. Romana Kubíčka

Téma práce:	Zavádění štíhlé výroby a uplatnění Kaizen managementu v malém a středním podniku
Oponent:	Doc. Ing. Gejza Horváth, CSc., Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta výrobních technologií a managementu
Datum:	4. 1. 2013

Téma předložené disertační práce je velice aktuální. Přesto, že koncept známý pod názvem Štíhlá výroba, má svůj původ na počátku padesátých let minulého století ve firmě Toyota, jeho potenciál zatím zdaleka není dostatečně využit v praxi českých malých a středních podniků. Klíčovou roli v konceptu Štíhlé výroby hraje člověk, pracovník, dělník, ale také manažer. Z tohoto pohledu je aplikace konceptu Štíhlé výroby citlivá na kulturní zázemí, na zvyklosti a národní zvláštnosti. Ty jsou v případě japonských pracovníků, kde koncept vznikal a v případě pracovníků českých, rozdílné. Proto se lze setkat se skeptickými názory na aplikovatelnost japonských metod řízení výroby v českých podmínkách. Disertant si klade za cíl, předloženou prací, obsahující kromě teoretického rozboru konceptu Štíhlá výroba, také osobní zkušenosti disertanta s realizací projektů aplikace metod patřících do konceptu Štíhlá výroba, poskytnout podporu malým a středním podnikům v jejich snaze využít konkurenční výhodu, kterou mohou získat aplikací konceptu Štíhlá výroby.

Autor zvolil metodu řešení založenou na dvou základních východiscích:

1. Na výsledcích vlastního dotazníkového průzkumu, zacíleného na zmapování znalostí manažerů vybraných malých a středních podniků, o konceptu Štíhlá výroba.
2. Na osobní zkušenosti autora s realizací několika projektů zaměřených na aplikaci metod patřících do konceptu Štíhlá výroba.

Výsledky získané z výše uvedených východisek, autor zpracoval do zobecněného doporučení pro pracovníky malých a středních podniků.

Předložená disertační práce prokazuje, že autor splnil cíl práce.

Disertační práce je členěna prakticky do 7 částí:

1. Literární přehled
2. Podniková kultura
3. Malé a střední podniky – definice
4. Cíle, metodika, hypotézy
5. Výsledky dotazníkového šetření
6. Výsledky projektů aplikace konceptu Štíhlá výroby
7. Doporučení pro MSP.

Autor zpracoval velice podrobný literární přehled k problematice Štíhlé výroby, který prokazuje autorovy hluboké znalosti této problematiky a který může sloužit také jako studijní materiál pro zájemce o Štíhlou výrobu.

Autor si stanovil 3 hypotézy, tři tvrzení, která lze shrnout tak, že ani úroveň využívání moderních metod, ani zájem o Štíhlou výrobu a ani využívání vlastních, nebo cizích zdrojů

pro podnikové inovace, není závislá na velikosti podniku. Výsledky dotazníkového šetření autor prezentuje ve své práci řadou grafů, uvedených v kapitole 6.1. Z těchto grafů si lze udělat představu, že závislost na velikosti podniku je prakticky u všech sledovaných jevů. Následně s tímto poznatkem jsou v rozporu tvrzení uvedená v kapitole 6.2. Ověření hypotéz, kde autor uvádí, že nebyla prokázána závislost sledovaných jevů na velikosti podniku.

Kapitolu 9.4. Doporučení pro sektor MSP, lze považovat za velice důležitý výsledek disertační práce, ve které čtenář očekává zobecněný, autorem doporučený algoritmus postupu zavádění štíhlé výroby v malých a středních podnicích. Žel tato kapitola je zpracována málo přehledně, málo výrazně a v závěru této kapitoly autor opouští zobecnění a vrací se ke svým konkrétním projektům.

V práci se vyskytuje několik nedůsledností a písařských chyb. Například:

V případě několika odkazů na literární zdroje, nelze v seznamu zdrojů nalézt příslušný zdroj (např. na str. 30 odkaz Bastl 2002) Poměrně často citovaný zdroj „podnikové materiály“ zůstává pro čtenáře anonymním. Vzhledem k významu dotazníku, který byl autorem vytvořen pro účely dotazníkového šetření, by bylo vhodnější uvést ho v textu disertace na příslušném místě, než v příloze.

V seznamu zdrojů je uvedeno 5 publikací autora. Jedná se každém z uvedených případů o příspěvek ve sborníku mezinárodní doktorské konference.

Přes uvedené nedostatky lze disertační práci považovat za přínosnou pro obor.

Doporučuji disertační práci k obhajobě (dle zákona č. 111/1998 Sb. §47) a v případě jejího úspěšného obhájení doporučuji udělit titul Ph.D.

OPONENTSKÝ POSUDEK NA DOKTORSKOU DISERTAČNÍ PRÁCI

Autor: Ing. Roman Kubíček

Název: Zavádění štíhlé výroby a uplatnění Kaizen managementu v malém a středním podniku

Oponent: doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Úvod

Doktorská disertační práce se zabývá aktuální problematikou, která bude podle mého názoru v budoucnu předmětem zájmu u stále většího počtu malých a zejména středních podniků. Z tohoto pohledu považuji téma práce za významné a přínosné.
V souvislosti s ekonomickou krizí roste mezi MSP zájem zavádění moderních metod systémů řízení s cílem zvýšit jejich konkurenceschopnost. Pro vysoké školy je to vhodná příležitost navázat či rozšířit spolupráci s MSP a poskytnout jim teoretický základ a hlubší vysvětlení jednotlivých moderních metod řízení. Organizace školení a workshopů ze strany vysokých škol zaměřených na tuto problematiku může být impulzem pro zavádění moderních metod řízení ve větším měřítku než dosud. Růst globálního trhu a konkurence nutí MSP k dodávce stejně kvalitních výrobků levněji a včas. Eliminace kroků, které z pohledu zákazníka nepřidávají hodnotu, je hlavním posláním procesu zavádění štíhlé výroby. Učí podniky vyrábět pouze to, co vyžaduje zákazník.
Přestože investice do projektů štíhlé výroby v porovnání s jejími přínosy nebývá vysoká, pro mnoho MSP tvoří zásadní barieru. Velkým problémem je také nedostatek zkušeností, omezené možnosti seznámit se s kompletními výsledky realizovaných projektů štíhlé výroby a obavy z přílišného zvýšení administrativy.

Předložená disertační práce má rozsah 152 stran textu. Na text navazuje souhrn v českém jazyce a summary v anglickém jazyce. Seznam použité literatury obsahuje 106 titulů. Následuje seznam obrázků a tabulek. Přílohy obsahují charakteristiku vybraných metod a nástrojů štíhlé výroby, otázky dotazníkového šetření, obrázky a schémata použité v rámci implementace štíhlé výroby pro vybrané projekty.

K jednotlivým požadavkům na posudek doktorské disertační práce uvádím následující hodnocení:

a) Zhodnocení, zda a jak disertační práce splnila stanovený cíl

Cíle disertační práce byly formulovány následovně:

1) Monitoring dotazníkem – zjistit, jaké jsou znalosti a úroveň využívání moderních metod řízení se zaměřením na užití metod a nástrojů štíhlé výroby a Kaizen managementu na úrovni malého a středního podniku v Jihočeském kraji.
2) Zpřístupnit implementaci štíhlé výroby pro sektor MSP.

Pomocí dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení autor zjistil znalosti a úroveň využívání moderních metod řízení ve vybraných malých a středních podnicích v Jihočeském kraji.

V rámci naplňování druhého cíle autor na vybraných projektech aplikoval proces zavádění štíhlé výroby, aplikoval vybrané metody a nástroje při implementaci štíhlé výroby, ukázal následné uplatnění Kaizen managementu jako nástroje kontinuálního zlepšování systému štíhlé výroby, vyhodnotil vybrané ukazatele, prezentoval změny, zhodnotil úspěšnost projektů a vyhodnotil náklady. V rámci doporučení pro sektor MSP zpracoval SWOT analýzu, která zohledňuje výsledky získané dotazníkovým šetřením a pohovory s manažery jednotlivých firem. Naznačil možný postup při implementaci štíhlé výroby v MSP.

Předložená práce mapuje využívání moderních metod řízení v Jihočeském kraji a v přehledné a srozumitelné formě obsahuje rozsáhlé informace o implementaci štíhlé výroby a jejích přínosech ve středním podniku.

Mohu konstatovat, že disertační práce splnila svůj cíl.

b) Vyjádření k postupu řešení problému a k výsledkům disertační práce s uvedením konkrétního přínosu doktoranda

Při zpracování doktorské práce autor zvolil správný postup. Nejdříve zmapoval současný stav řešené problematiky v české a zahraniční odborné literatuře. Zde prokázal, že se v dané problematice dobře orientuje.

Následně si stanovil cíle práce a tři hypotézy.
Hypotéza 1: Velikost MSP nemá vliv na nízkou úroveň využívání moderních metod řízení v malém a středním podniku.
Hypotéza 2: Velikost MSP neovlivňuje zájem firem o zavedení štíhlé výroby.
Hypotéza 3: Velikost MSP nemá vliv při stanovení, zda využít vlastních či externích kapacit při provádění inovací uvnitř podniku.
Pro sběr dat bylo využito dotazníkové šetření pod názvem „Úroveň zavádění štíhlé výroby a Kaizen managementu v MSP", které bylo provedeno v rámci Jihočeského kraje. Počet oslovených respondentů činil 112, z toho 87 respondentů bylo z malých a středních podniků a 25 respondentů z velkých podniků. K ověření hypotéz použil autor statistickou metodu chí-kvadrát. Kladu si otázku o vhodnosti metody, pomocí které byly ověřovány stanovené hypotézy. Přestože autor v práci tvrdí, že chí-kvadrát je v tomto případě vhodnou metodou, neboť splňuje podmínku limitního rozdělení statistického ověřování, domnívám se, že by bylo vhodné, vzhledem k výsledkům testování, použít ještě další metody. Vede mě k tomu skutečnost, že z výsledku výzkumu logicky bez náročného statistického zpracování dat

vyplývá, že vliv velkosti MSP na využívání moderních metod řízení, na zájem o zavedení štíhlé výroby a na stanovení zdrojů je prokazatelný. Bylo by vhodné, aby se v rámci obhajoby doktorand k této problematice ještě vyjádřil.

Pro naplnění druhého cíle doktorské práce autor zvolil příklady projektů zavádění štíhlé výroby ve vybraném středním podniku, na kterých se osobně podílel. Při zpracování této části práce použil soubor logických metod jako analýza, syntéza, indukce, dedukce, abstrakce, generalizace, srovnání, analogie aj. Schopnost prakticky využít získané teoretické znalosti v praxi je u autora nesporná. Pro vyhodnocení úspěšnosti a použitelnosti nově zavedených metod byly stanoveny měřitelné ukazatele a metodika jejich vyhodnocení. Výsledky, které jsou zde prezentovány, jsou přínosné nejen pro podnik, ve kterém byla aplikace prováděna, tak pro další MSP.

c) Vyjádření k významu pro praxi a rozvoj vědního oboru

V době studia na Jihočeské univerzitě se autor zúčastnil a řídil 8 projektů štíhlé výroby. Jejich finanční přínos pro praxi je nesporný. V rámci předložené doktorské disertační práce měla být podle mého názoru přehledněji, formou dílčích kroků, zpracovaná kapitola nazvaná „Doporučení pro sektor MSP". Podniky, které uvažují o zavedení štíhlé výroby a uplatnění Kaizen managementu určitě přivítají příklady úspěšné aplikace, ale současně by bylo vhodné připravit pro ně obecnější postup, který by byl pro ně vodítkem.
K prokázání přínosu autora pro rozvoj vědního oboru by bylo vhodné pro MSP vytvořit „model", který by zachycoval v komplexní podobě prvky a vztahy, které souvisí se zaváděním a udržováním štíhlé výroby v MSP.
V rámci zpracování doktorské práce autor odvedl kus poctivé práce. Z rozsáhlých informací, analýz a návrhů, které práce obsahuje, by bylo možné vytěžit ještě další a přehlednější návrhy a doporučení jak pro praxi, tak pro rozvoj vědního oboru.

d) Vyjádření k formální úpravě disertační práce a jazykové úrovni

Práce je logicky a přehledně uspořádána. Obsahuje celkem deset kapitol. Tabulky a obrázky vhodně doplňují text.
V práci se objevují překlepy a několik formálních chyb. Například na str. 80 jsou chybné údaje v tabulce 5, kdy bylo ověřováno tvrzení, že využívání vlastních či externích zdrojů pro zavádění inovací v MSP nezávisí na jeho velikosti. V tabulce byly použity údaje, které charakterizují zájem o zavedení štíhlé výroby. Následný výpočet na str. 81 vychází ze správných údajů.
Dále např. v textu chybí nadpis kapitoly 9.2, existuje pouze kapitola 9.2.1 na str. 140.

e) Vyjádření k publikačním aktivitám doktoranda

Publikační aktivity doktoranda představují pět publikací, které jsou uvedené v seznamu literatury. Jedná se o příspěvky ve sbornících z mezinárodních doktorských konferencí.

Otázka k diskuzi v rámci obhajoby

V rámci obhajoby uveďte postup, který byste doporučil majiteli středního podniku, který se rozhodne implementovat štíhlou výrobu u vytipovaného výrobku.

Závěr

Protože obsah práce splňuje požadavky kladené na doktorskou disertační práci, samotná práce je kvalitní a autor zde prokázal potřebné znalosti v daném oboru a schopnost samostatně vědecky pracovat, hodnotím tuto doktorskou práci kladně a **doporučuji tuto doktorskou práci k obhajobě**.
V případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl **Ing. Romanovi Kubíčkovi** udělen titul **doktor** (PhD.) v oboru Podniková ekonomika a management.

V Praze dne 4. 1. 2013

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.