



doc. Ing. Roman Zámečník, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

OPONENTNÍ POSUDEK

na disertační práci Ing. Štefana Kolumbera na téma: „Zvyšování konkurenceschopnosti podniku pomocí využití propojení systému managementu kvality a konceptů Balanced Scorecard“

a) aktuálnost zvoleného tématu

Předložená disertační práce se zabývá problematikou orientovanou na jeden ze současných celosvětových problémů a to zvyšování výkonnosti podniků s dopadem na růst jejich konkurenceschopnosti. Naléhavost řešení této problematiky je navíc podtržena současnou ekonomickou recesí.

I z těchto důvodů lze považovat zpracovávané téma za vysoce aktuální a potřebnou součást realizace podnikových cílů a záměrů.

b) splnění cíle práce

Autor vymezil cíl práce ve více rovinách – hlavní, výzkumný a tvůrčí. Hlavní cíl práce spočívá v definování, vytvoření a zavedení do podnikové praxe optimálního modelu kvality (SMK) řízení s využitím metodiky BSC pro řízení výkonnosti organizace za účelem zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu. K naplnění vytyčeného cíle byly stanoveny další tři cíle dílčí.

Výzkumný cíl práce je zaměřen na zjištění vlivu moderních nástrojů SMK na zvyšování konkurenceschopnosti organizace podle ukazatelů popsaných a navržených v systému BSC. Tvůrčím cílem práce je navrhnout a vypracovat doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím nástrojů SMK, a to G-8D reportů aplikovaných do základních perspektiv BSC. Domnívám se, že bylo možné stanovit cíle práce jednodušším a srozumitelnějším způsobem.

Následně stanovil autor tři hypotézy, které byly autorem v závěru práce potvrzeny. Lze však polemizovat s vymezením a způsobem potvrzení hypotéz H1 a H2.

Při naplňování těchto cílů prokázal autor schopnost syntetizovat vědomosti získané analýzou teoretických přístupů k dané problematice a spojit je se svými praktickými zkušenostmi a výsledky analýzy ve vybraných podnicích, čímž potvrdil svou připravenost a schopnost pro řešení daných problémů a cíle práce víceméně splnil. Částečné připomínky však mám k naplnění cíle výzkumného a tvůrčího – v práci postrádám ucelenou část, ve které by bylo splnění těchto cílů potvrzeno.

c) postup řešení problému a dosažené výsledky

Autor řeší vysoce komplexní problematiku, která je však v práci poněkud zjednodušena. Obsahově je práce rozdělena do sedmi kapitol. Metodický přístup k řešení disertační práce lze rozdělit do několika etap:

- 1) vymezení řešeného problému a metodiky řešení (kap. 1,2,3,4 a 5);
- 2) analýza současného stavu řešené problematiky (kap. 6.1 a 6.2) ;
- 3) tvůrčí část práce spočívající v návrhu modelu BSC+SMK (kap. 6.3), metodického postupu implementace modelu BSC+SMK do podnikové praxe (kap. 6.4), verifikaci navrženého modelu (kap. 6.5) a vymezení přínosů disertační práce (kap. 6) .

Při zpracovávání dané problematiky využil autor metody kritické analýzy literárních pramenů, rozhovorů, dotazníkového šetření, deskripce, analýzy a syntézy, komparace a abstrakce.

Autor dospěl, v rámci analýzy současného stavu problematiky, k výsledkům, které nejsou převratným zjištěním a daly se očekávat (např. stanovené hypotézy). Vytvořil však komplexní materiál, který dosud v této oblasti v ČR a SR chyběl, i když obecnost modelu BSC vytváří dobré podmínky pro jeho kombinaci s dalšími koncepty. Již dříve se i u nás objevily modely BSC+ABM či BSC+VBM a bylo tedy otázkou času, kdy se objeví i kombinace BSC + SMK. Výstup práce tedy tvoří návrh modelu BSC + SMK a jeho následná verifikace v podmínkách konkrétního podniku. Použitá metodika G-8D REPORT navíc eliminuje jeden z největších nedostatků BSC, a to jeho statické zaměření. Při zpracování teoretické rešerše vycházel autor z vhodných zahraničních odborných zdrojů, které však ukázaly, že v zahraničí je tato problematika řešena už celou řadu let. Vystává zde tedy otázka co přináší navržený model nového oproti již zaběhnutým zahraničním modelům.

d) význam pro praxi (rozvoj vědního oboru)

Disertační práci Ing. Štefana Kolumbera lze označit za práci nesoucí prvky výzkumného charakteru. Z práce, obsahující množství dobře analyzovaných a využitých informací jsou patrné autorovy bohaté praktické zkušenosti s využitím SMK v procesu řízení výkonnosti firem. Dosažené výsledky lze uplatnit jak v pedagogickém a vědecko-výzkumném procesu, tak i v podnikové praxi, která bude i přes nesporný přínos této práce zřejmě permanentně hledat optimální a z hlediska nákladů přijatelné systémy měření a hodnocení výkonnosti.

e) formální úroveň a jazyková úprava

V disertační práci, která čítá 139 stran textu (bez příloh) řeší autor zvolenou problematiku, spojuje teoretické poznatky s praktickou aplikací a zaujímá postoje k různým problematickým otázkám z oblasti řízení výkonnosti podniků a zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Dobrou odbornou úroveň práce bohužel snižuje celá řada formálních nedostatků. V práci se nachází spousta gramatických chyb, neobratných vyjádření, často se zde vyskytuje nesprávný slovosled. Další nedostatky jsou popsány níže (viz bod g).

f) vyjádření k publikacím autora

Předložené publikace korespondují se zaměřením disertační práce a je patrné, že sloužily i jako kvalitní informační základna pro následné zpracování disertační práce.

g) připomínky k práci a otázky do diskuze

Připomínky k teoretické části disertační práce:

Některé pasáže teoretické části považují, vzhledem k jejich důležitosti za velmi strohé (např. kap. 2 a kap. 5). Název kapitoly 1.3.1 zcela nekoresponduje s jejím obsahem (str. 29-39). Na str. 31 a 32 jsou uvedeny výsledky výzkumů rozšířenosti BSC, avšak z let 2000 – 2002. Od té doby byla uskutečněna celá řada průzkumů na toto téma, které by zde měly být uvedeny. Na str. 54 si autor za hlavní cíl práce vytyčil „...vytvoření optimálního modelu kvality řízení...“. Není úplně zřejmé co si pod tímto pojmem autor představuje. Postrádám zde rovněž závěrečné shrnutí teoretické části.

Připomínky k praktické části disertační práce:

V rámci dotazníkového šetření není přesně vymezeno, která část dat byla získána pomocí rozhovorů a která dotazníkovým šetřením. Výsledky realizovaného výzkumu nelze považovat za příliš obecně platné – vzorek 45 podniků považují pro zevšeobecnění získaných údajů za příliš malý, navíc byl proveden výběr zkoumaných podniků z autorova blízkého okruhu, což může být zkreslující. Výstup provedených šetření (kap. 6.2) je velmi obecný. Domnívám se, že při vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření mohl autor využít i některé z metod matematicko-statistické analýzy, které by např. pomohly odhalit kauzální vztahy faktorů úspěšnosti realizace modelu. Kap. 6.3 se zabývá volbou modelů varianty – SMK+BSC nebo BSC+SMK. Není zde však zdůvodněno proč byla vybrána varianta BSC+SMK! Výstupem práce je vytvoření modelu BSC+SMK a jeho následná aplikace v podmínkách konkrétního podniku. V rámci popisované metodiky není zřejmé, jak jsou v tomto modelu řešeny otázky odměňování zaměstnanců či SW podpora. Z příložených materiálů vyplývá že

projekt implementace modelu BSC + SMK běží v uvedeném podniku již od roku 2007 a podílí se na něm celý projektový tým. Není zde objasněn podíl autora práce na vytvoření a realizaci tohoto projektu. Autor v závěru uvádí, že implementace navržené metody začíná přinášet první pozitivní výsledky ve vazbě na zvyšování hodnoty podniku. Tyto však nejsou nikde konkretizovány. Rovněž tak nejsou kvantifikovány náklady související s implementací modelu a lze očekávat, že nebudou zanedbatelné. Bylo by zajímavé dát do souvislosti náklady a vyčíslené přínosy realizované metody BSC+SMK.

Otázky do diskuze:

- 1) Co nového přináší model BSC+SMK oproti podobným modelům existujícím v zahraničí? Jaký je osobní podíl autora na tvorbě a realizaci projektu BSC+SMK v uvedeném podniku?
- 2) Zdůvodněte kritéria volby varianty modelu (BSC+SMK versus SMK+BSC).
- 3) Pokuste se kvantifikovat náklady na realizaci, provoz a rozšiřování navrženého modelu zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Můžete vyčíslit i zatím dosažené výsledky?
- 4) Jakým způsobem je v navrženém modelu zabezpečen jeden ze základních předpokladů BSC – návaznost na odměňování? Jak je to s informačním zabezpečením realizace projektu (informační systém, softwarová podpora atd.)?

h) doporučení disertační práce k obhajobě

I přes uvedené výtky dokumentuje Ing. Štefan Kolumber svou práci vědeckou způsobilost a jeho práci **doporučuji k obhajobě. Po úspěšné obhajobě navrhuji udělit jmenovanému vědecko-akademickou hodnost Ph.D.**

Ve Zlíně dne 19.4.2010



doc. Ing. Roman Zámečník, PhD.