



Prof. Ing. Karel Macík, CSc.
Ústav řízení a ekonomiky podniku

Oponentní posudek disertační práce

Ing. Veroniky Burešové

Téma:

**ROZVOJ ŘÍZENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI VÝROBNÍCH POD-
NIKŮ VYBRANÝMI METODAMI SYSTÉMU PERFORMANCE MA-
NAGEMENT**

**SUSTAINABLE PERFORMANCE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF
MANUFACTURING COMPANIES ACCORDING TO SAMPLED METHODS
FROM PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM**

Předkládaný oponentní posudek byl zpracován na požádání děkana fakulty ekonomické ZČU v Plzni panem doc. Dr. Ing. Miroslavem Plevným v souladu se zákonem č. 111/Sb. a s čl. 50 odst. 8 Studijního a zkušebního řádu ZČU.

a) Formální aspekty disertační práce, vyjádření k systematičnosti, přehlednosti, formální úpravě a jazykové úrovni disertační práce

Disertační práce je specificky zaměřena na problematiku spojenou s řízením udržitelné výkonnosti středně velkých výrobních podniků působících v České republice. Řízením udržitelné výkonnosti výrobních podniků se rozumí to, aby vybraný podnikatelský segment prostřednictvím efektivního využívání nově navrženého modelu docílil posílení svého rozvojového potenciálu – aby dosáhl, podpořil, popř. „pouze“ udržel svoji konkurenceschopnost. Výkonnost podniku bude zkoumána nejen z tradičního pohledu ekonomické dimenze podnikání (finančních měřítek), ale též v podnikové praxi i ve finanční teorii stále více preferovaných a prosazovaných, sociálních a environmentálních aspektů podnikatelských aktivit a nefinančních měřítek.

Disertační práce je rozvržena do deseti samostatných kapitol, které odpovídají obvyklé struktuře disertačních prací z hlediska systematičnosti jejich zpracování a logické návaznosti předkládané problematiky. Kapitoly jsou rozděleny do tří oddílů: (I) teoretická východiska – kap. 3, 4, (II) analýza současné podnikové praxe v mezinárodním kontextu i národním rámci – kap. 5, 6, (III) vlastní návrh řešení – kap. 7, 8. V příloze je uvedeno úplné znění dotazníkového šetření.

Disertantka ve své práci formuluje hlavní a dílčí zkoumané oblasti z teoretického a aplikačního pohledu. Po formální a jazykové stránce má předkládaná práce velmi dobrou úroveň. Ojedinelé překlady a prohřešky proti českému pravopisu nesnižují formální úroveň prá-

ce. Grafickou část práce – tabulky a grafy – považuji za velmi vhodné, neboť přispívají ke zvýšení její přehlednosti a srozumitelnosti, snad s jedinou poznámkou, že u některých obrázků je písmo natolik drobné hraničící až s obtížnou čitelností. Pochvalně se zmiňuji i o citační úrovni – disertantka v textu velmi často odkazuje důsledně na prameny poznatků v poznámkách pod čarou. Práce obsahuje velmi výstižnou charakteristiku (anotaci) práce v trojjazyčné podobě – české, anglické a německé, a to na velmi dobré jazykové úrovni.

b) Obsah disertační práce, vyjádření k volbě tématu, metodologickým postupům, kvalitě analýzy a zhodnocení světového poznatkového fondu

V předkládané disertační práci je přiblížen dosud nepublikovaný pohled na aktuální problém řízení udržitelné úrovně výkonnosti výrobních podniků střední velikosti v České republice. Po teoretické stránce spočívá přínos práce v podrobném zmapování vývoje vymezení pojmů výkonnost a konkurenceschopnost podniku a v demonstrování přístupů vhodných pro řešení tématu práce. Z aplikačního hlediska jsou představeny výsledky vlastního realizovaného výzkumu a navržen model řízení udržitelné výkonnosti podniku.

Z uvedeného vyplývá, že se jedná o aktuální problematiku řídicí praxe středně velkých výrobních podniků v České republice. Autorka upozorňuje, že dosud chybí konzistentní a ucelený přístup k řízení podnikové výkonnosti tak, aby dlouhodobým měřením a řízením své výkonnosti podniky směřovaly k udržitelnosti růstu a konkurenceschopnosti v časovém horizontu shodném tomu, na jaký je sestavován jejich strategický plán. Přestože nový Zákon č. 89/201 Sb. již termín „podnik“ nepoužívá a zavádí termín „obchodní závod“, autorka z důvodu srozumitelnosti a návaznosti na publikace citované v práci zůstává u starého označení „podnik“.

Zpracování tématu a návržení modelu je podmíněno výsledky kritické rešerše odborných pramenů k dané problematice, publikovaných výzkumů a studií v oblasti měření a řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků. Jak v zahraničí, tak i v prostředí České republiky se problematikou měření a řízení výkonnosti podniků zabývá celá řada autorů. To dokládá rozsáhlá bibliografie uváděná autorkou. Obsah práce prokazuje, že je zpracována na úrovni odpovídajícímu dosavadnímu poznání v pojednávaném tématu ve světě.

c) Cíle disertační práce, vyjádření se k formulaci stanovených cílů a jejich naplnění

Hlavním cílem disertační práce je zhodnocení využitelnosti vybraných moderních konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení udržitelné výkonnosti středně velkých výrobních podniků v České republice a návržení modelu řízení udržitelné výkonnosti pro tento podnikatelský segment. Zvolené téma lze považovat za velmi aktuální s velkým dosahem a významem. Hlavní cíl je rozložen na několik dílčích cílů, souvisejících s vymezením základních pojmů, zhodnocením současného stavu poznání souvisejícího s koncepty metodami a nástroji pro měření a řízení udržitelné výkonnosti podniků, kvantitativním výzkumem, návržením modelu, identifikací klíčových měřítek a demonstrováním metodiky implementace modelu udržitelné výkonnosti podniků.

Téma *Rozvoj řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků* je v současné době předmětem mnoha úvah a jednání na nejvyšší státnické úrovni nejen v České republice, ale ve většině zemí světa, v nichž výrobní podniky hrají důležitou úlohu v jejich ekonomice. Z dosud publikovaných tuzemských i zahraničních studií a výzkumů vyplývá, že nejznámějšími a

stabilně nejpoužívanějšími v podnikové praxi pro měření a řízení výkonnosti podniku jsou ekonomická přidaná hodnota a tradiční nástroje finanční analýzy – poměrové ukazatele. U moderních konceptů výkonnosti podniku obecně převažuje koncept Balance Scorecard (BSC) a Model excellence (EFQM). Z výsledků zkoumání však je patrné, metoda BSC je prezentována jako jeden z deseti top přístupů, nikoli však jako koncept nejpoužívanější.

Teoretická část práce vymezuje základní pojmy, z nichž některé jsou doprovázeny diskusí o tom, jak jsou chápány. Jedná se např. o pojem konkurenceschopnosti. Autorka se zde a u dalších pojmů přiklání k určitému názoru, na který pak v práci dále navazuje. Dalšími pojmy jsou výkonnost podniku (efektivnost, účelnost, hospodárnost, soulad, kvalita). Moderní přístupy - koncepty, metody a nástroje spolu s vhodnými ukazateli udržitelné výkonnosti podniku (integrující k finančním aspektům i dimenzi sociální a environmentální) pro hodnocení celkové výkonnosti podniku a udržitelnosti mají dostatečnou vypovídací hodnotu. Sociální a environmentální dimenze musejí být ovšem plně integrovány do systému řízení, musejí být navázány na celopodnikovou strategii. Teprve pak budou přinášet i požadované pozitivní efekty (protože všechny aktivity sice v environmentální a sociální oblasti, ale nepřinášející hodnotu, budou vyloučeny). Pouhé stanovení a sledování sady KPI (Key performance Indicator - klíčový indikátor výkonnosti) nestačí. Ve světové praxi se čím dál častěji uplatňují vedle finančních ukazatelů též ukazatele nefinanční povahy. Jedná se o měkké indikátory výkonnosti, jako např. intelektuální kapitál, vytváření znalostí nebo výborná orientace na zákazníka. Tato rešeršní část práce je velmi dobře zpracována, obsahuje značný počet citací. To svědčí o hlubokém ponoru autorky do pojednávané problematiky z teoretického hlediska. To se rovněž týká analýzy přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti. Zajímavé jsou mj. postřehy z oblasti finanční analýzy, např. problematiky ukazatele EVA, která se týká vyčíslení nákladů na vlastní kapitál (WACC). Tak by bylo možné rozebírat řadu dalších poměrových ukazatelů, běžně používaných v podnikové praxi.

V rámci průzkumu bylo osloveno 239, zkoumaný vzorek činil 128 podniků při 53% návratnosti. Pro kvantitativní výzkum byla zvolena forma dotazníkového šetření v Plzeňském a Karlovarském kraji. Výsledky výzkumu ukazují, že středně velké výrobní firmy v Plzeňském a Karlovarském kraji ČR přistupují zdrženlivě k implementaci konceptu společenské odpovědnosti, náklady (popř. výnosy) sledují pouze okrajově, nesystematicky. Jádro podnikového řízení tvoří tradiční ukazatele finanční analýzy.

Disertantka se pokusila demonstrovat systémové řešení udržitelného rozvoje na mikroekonomické úrovni v podobě návrhu modelu řízení udržitelné výkonnosti výrobního podniku střední velikosti, který by integroval tři základní pilíře – ekonomickou, environmentální (ekologickou) a sociální dimenzi výkonnosti. Definuju současně jeho předpoklady, provést deskripci jeho jednotlivých prvků a schematicky znázornit kauzální vazby mezi těmito prvky – jednotlivými subsystemy podnikového řízení. Model řízení udržitelné výkonnosti středně velkého výrobního podniku je založen na třech hlavních komponentách – managementu (řízení) formou Sustainable Balanced Scorecard, měření udržitelné výkonnosti podnikání a controllingových aktivitách (tzv. udržitelném controllingu).

d) Vyjádření k relevantnosti formulovaných hypotéz, posouzení kvality a náročnosti užitého metodického aparátu k jejich testování, zhodnocení kvality a rozsahu empirického materiálu

Cíle práce a rovněž hypotézy jsou formulovány v souladu s naznačenými oblastmi výzkumu. Bylo stanoveno celkem osm hypotéz, z nichž pět bylo přijato, dvě byly zamítnuty a u jedné (H2b) chybí hodnocení. Hypotéza by neměla být vyjádřena otázkou, ale konstatováním

určitého předpokladu. Pro hodnocení jednotlivých hypotéz byly použity vědecké metody deskripce, analýza a syntéza, indukce, dotazníkové výběrové šetření vybrané skupiny podnikatelských subjektů, modelování a případové studie. Použitý metodický aparát je pro výzkumnou práci obvyklý.

e) Stanovisko k výsledkům disertační práce a původnímu konkrétnímu přínosu doktoranda, zhodnocení významu pro obor, posouzení možností dalšího rozpracování tématu

Předkládaná práce obohacuje vědecký základ studijního oboru Podniková ekonomika a management. Teoretické přínosy se týkají několika oblastí zpracovávaného tématu. Jedná se o vymezení pojmů výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Na základě zevrubné rešerše odborných pramenů byly kompaktně definovány a zpřesněny klíčové pojmy. Vzhledem k nejednoznačnému chápání problému řízení udržitelné výkonnosti středně velkých výrobních podniků dochází v rámci vědecké komunity k nejasnostem a nedorozuměním. To má za následek často chybné interpretace. Byly rovněž zhodnoceny nosné myšlenky vybraných konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení podnikové výkonnosti s ohledem na možnosti implementace aspektů udržitelnosti a trendy v oblasti společenské odpovědnosti podnikání do budoucna. Byl navržen model řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků.

Přínosem pro praxi je představení výsledků realizovaného kvantitativního výzkumu v praxi českých podniků. Byl zkoumán stupeň využití přístupů k měření a řízení výkonnosti v podnikové praxi výrobních podniků v České republice, jejich postoj k moderním konceptům, metodám a nástrojům hodnotového řízení, indikátorům inovační schopnosti, společenské odpovědnosti podnikání a environmentální výkonnosti. Přínos autorka spatřuje také v doporučení vhodných konceptů, metod a nástrojů využitelných pro měření a řízení udržitelné výkonnosti odrážejících aktuální trendy v ekonomice pro vybraný podnikatelský segment - výrobní podniky v prostředí České republiky. Představený model udržitelné podnikové výkonnosti vychází z ekonomické přidané hodnoty jako vrcholového ukazatele finanční perspektivy systému měření a řízení výkonnosti podniku. Předností modelu je jeho jednoduchost, na druhé straně však komplexní pohled, který do značné míry v podnikové praxi chybí a který může velmi výrazně zvýšit budoucí úspěšnost podnikání. Model je vystavěn na klíčových zjištěních kritické literární rešerše, výsledků vlastního kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Model integruje finanční, environmentální a sociální aspekty. Součástí návrhu modelu je i metodika implementace modelu do podmínek malé otevřené proexportně orientované ekonomiky - do podmínek české podnikové praxe výrobních firem. Dílčí výsledky byly publikovány formou odborných článků na národních a mezinárodních světových konferencích a v odborných časopisech.

f) Dosavadní publikační aktivity

Publikační aktivity disertantky, které se váží k tématu práce, lze považovat svým rozsahem za dostatečné a reprezentativní v dané tématice. Jedná se o spoluautorství článků a příspěvků přednesených na tuzemských a zahraničních konferencích a článků v odborných časopisech v celkovém počtu 13. Dále se jedná o 1 příspěvek přednesený na konferenci a příspěvek, který je v současné době v recenzním řízení. Participace na pěti výzkumných záměrech.

g) Otázky k diskusi

Zmínku o deglobalizujícím ekonomickém prostředí (str. 18) vysvětlete blíže z hlediska příčin jeho vzniku a doložte konkrétním příkladem.

h) Závěrečné vyjádření

Protože obsah práce splňuje požadavky kladené na doktorskou disertační práci, samotná práce je kvalitní a autorka zde prokázala potřebné znalosti v daném oboru a schopnost vědecky pracovat, což dokazuje mj. i prezentovaná publikační činnost, hodnotím tuto doktorskou práci kladně a **doporučuji doktorskou práci k obhajobě**. V případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl **Ing. Veronice Burešové** udělen titul **doktor (PhD.)** v oboru Podniková ekonomika a management.



prof. Ing. Karel Macík, CSc.
oponent

V Praze dne 5. 6. 2016