

Oponentní posudek habilitační práce

Název práce: **Promyšlená strategie nebo jen adaptabilita? Vybrané aspekty chování malých a středních podniků**

Autorka: Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Habilitantka předložila jako habilitační práci soubor uveřejněných vědeckých prací, doplněný komentářem, což je v souladu s § 72, odst. 3, písm. b., zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění.

Konkrétně habilitační práce obsahuje 6 vědeckých článků, které jsou uvedeny komentářem o rozsahu 24 stran textu a dále následuje seznam použitých pramenů a literatury. Jako určitý nedostatek vnímám skutečnost, že chybí bibliografické záznamy k přiloženým článkům. Nejsou dokonce ani uvedeny v seznamu použité literatury u komentáře. Nicméně z databázi Scopus a Web of Knowledge vyplývá, že z těchto 6 článků byl jeden článek publikován v časopisu s impakt faktorem a 4 články v časopisech zalistovaných ve Scopusu. Zbývající text pak představuje kapitolu ve vědecké monografii, kterou vydala Slezská univerzita v Opavě. V polovině případů je jediným autorem textu habilitantka, v ostatních případech je autorkou uvedenou na prvním místě. Z toho lze usuzovat, že i v případě spoluautorství měla zásadní podíl na tvorbě obsahu předložených článků. Tuto skutečnost rovněž deklaruje habilitantka na s. 4 komentáře.

Hodnocení zvoleného tématu

Zvolené téma zaměřené na problematiku strategického řízení v podmínkách malých a středních podniků (dále MSP), faktorů, které ho ovlivňují, a zkoumání jeho stavu v českých podnicích, je předmětem řady výzkumů i jiných autorů, lze ho proto považovat za vysoce aktuální. Z předloženého materiálu vyplývá, že se habilitantka problematice strategického myšlení a plánování, jeho faktorům, nástrojům a specifikám v prostředí MSP dlouhodobě věnuje a výsledky svého výzkumu publikuje v recenzovaných tuzemských a zahraničních časopisech.

Diskuze k obsahu práce

Text je koncepčně formován tak, že syntetický komentář k publikovaným článkům je chápán jako uvozující, tzn., že vysvětluje některé základní pojmy (strategie, adaptabilita), poukazuje na vybrané literární poznatky, uvádí metodiku provedených výzkumů a shrnuje stěžejní výsledky, již publikované v časopisech a monografii. Publikované články a jedna kapitola z monografie jsou poté chápány jako „kapitoly“ habilitační práce.

V úvodní části (kap. 1.1) je téma zasazeno do širšího rámce a podle nadpisu by zde měl být uveden cíl práce. Habilitantka uvádí, že strategické myšlení a plánování je důležitou součástí obchodní praxe a poukazuje na vazbu mezi úspěšným strategickým plánováním a zvyšováním výkonnosti podniku. Uvádí, že adaptabilita je nezbytnou vlastností každého podniku, která zajišťuje schopnost reagovat na měnící se podmínky. Klade si otázku, která je nosná pro celý

výzkum, zda sestavením podnikatelského plánu strategické řízení pro MSP končí, nebo zda i MSP využívají adaptability jako prostředku aktualizace strategie, či zda adaptabilita existuje samostatně bez vazby na strategii. Hlavním tématem – domnívám se, že mělo být uvedeno hlavním cílem – je poté potvrdit propojenost strategického řízení a adaptability chování vybraných podnikatelských subjektů z hlediska jejich životního cyklu a ekonomických změn v regionu. Určité neostré vyjádření hlavního cíle práce se poté odráží i v tom, že konec odstavce (nahore na s. 3) je zakončen odkazy na cizí autory. Není tak úplně zřejmé, kde končí výzkumné otázky a kde literární rešerše.

Autorka se dále odkazuje na provedené výzkumy v rámci projektů IGS SU, SGS, RRC, kterými se prokázalo, že strategie a adaptabilita jsou dvě odlišné proměnné v rámci řízení podniku, jež se ovšem často prolínají a společně vedou ke zvýšení úspěchu v podnikání.

V dalším textu blíže charakterizuje zaměření teoretických rešerší v publikovaných článcích. Zdůrazňuje, že zatímco hlavní proud výzkumu jiných badatelů se orientuje na start-up podniky a jejich vliv na regionální rozvoj, tak výzkum habilitantky se soustřeďuje na fázi následující po vzniku podniku (scale-up), která je poněkud opomíjena.

Další podkapitola (1.2) poměrně zdařile charakterizuje obsah publikovaných článků. Články vycházejí z dlouhodobě realizovaného výzkumu habilitantky. Její výzkum je realizován v podmínkách ČR s akcentem na Moravskoslezský kraj. Závěry jsou ovšem porovnávány s jinými regionálními studiemi na národní a evropské úrovni. První dva články („kapitoly 2 a 3“) se zabývají vazbou strategie a strategických metod na úspěch v podnikání. Jedná se zejména o chování MSP ve vazbě na použité strategie a vymezení faktorů podporujících nebo brzdících podnikatelskou činnost. Problémy při formulaci strategií MSP byly pak podnětem pro vytvoření kompetenčního modelu EISE. Článek v kap. 3 se věnuje metodám strategického plánování v MSP a zajímavému tématu využití těchto metod v praxi a požadavky na znalost těchto metod u absolventů vysokých škol ze strany vlastníků podniků. Další dva články („kapitoly 4 a 5“) kauzálně analyzují jednotlivé faktory úspěchu v podnikání. Výchozí základnou při hodnocení faktorů ovlivňujících chování podnikatele byla metoda VRIO, která byla na základě primárního výzkumu modifikována na metodu VRIKO. Poznámka – jako určitý nedostatek spatřuji, že žádná ze zkratk či akronymů VRIO, VRIS, VRIKO není vysvětlena v seznamu zkratk na s. 111. Poslední třetí blok je tvořen kapitolou v monografii a článkem ve Scopusu. Tyto dva texty propojují zkoumání vlivu strategie a adaptability a poskytují odpověď na otázku, zda se jedná o samostatné pojmy či nikoli. Zároveň habilitantka navrhla jednoduchou analytickou pomůcku QRBITS pro hodnocení strategické pozice podniku (poznámka – zkratka opět není vysvětlena).

Další podkap. 1.3 se věnuje teoretickému ukotvení práce. Obsahuje hlavní výsledky literární rešerše. K této části se váže můj dotaz k textu na s. 11, hovořící o výsledcích primárního šetření, kde není úplně zřejmé, zda se jedná o výzkum habilitantky nebo autora Basu et al. (2013).

V kap. 1.4 je popsán metodologický aparát využitý v habilitační práci. Text je poměrně obsírný z hlediska popisu použitých metod zkoumání, ale zároveň poměrně strohý z pohledu realizovaných výzkumů (např. postrádám vymezení základních a výběrových souborů v jednotlivých výzkumech, použité zdroje dat). Závěr této podkapitoly na s. 20 poté konfrontuje výsledky výzkumu s jinými autory, což již přesahuje rámec této kapitoly. Tato část, ovšem v rozšířeném formátu, by patřila spíše do podkapitoly „Diskuze“, která však v práci zcela chybí.

Poslední podkapitola (1.5) obsahuje hlavní výsledky a závěry. Habilitantka došla k závěru, že tvorbu strategie ovlivňuje řada faktorů adaptability (vnitřní a vnější). Přílišná dynamika, adaptabilní chování a časté změny v řízení vedou k nestálosti a nevyváženosti manažerských rozhodnutí. Na druhé straně je adaptabilita chování nezbytná, protože vychází z životního cyklu podniku. Dílčím výsledkem výzkumu habilitantky je vytvoření souhrnného modelu faktorů, ovlivňujících chování MSP. Zároveň potvrdila, že MSP preferují adaptabilitu, aniž by zohledňovaly zpracování strategického plánu. Zajímavým zjištěním, ve vazbě na vzdělávací proces, je, že vlastníci podniků vyžadují odlišné dovednosti (metod strategického plánování) od budoucích zaměstnanců, než sami používají. Neboli že vlastníci očekávají rozšíření svých dovedností tím, že přijme pracovníka s odlišným typem kompetencí, než má sám.

Jak uvádí habilitantka na s. 22, některé studie mají především regionální rozměr ve vazbě na Moravskoslezský kraj, což však nepovažují za závadu. Při zkoumání podnikatelského prostředí a chování MSP je důležitá znalost místních reálií. Za přínos rovněž považují vytvoření analytického nástroje QRBITS, který pomůže zjistit strategickou pozici podniku a převažující vlivy adaptability.

Celkově lze konstatovat, že souhrnný komentář je dle mého názoru místy až příliš stručný. Postrádám zejména část diskuze, konfrontující výsledky výzkumu s jinými autory, náměty na budoucí směřování výzkumu v dané oblasti a podrobnější představení vybraných výsledků výzkumu. Některé tyto pasáže se samozřejmě nacházející v publikovaných článcích, kde se však různě opakují, nehledě na to, že články jsou psány zčásti v češtině a zčásti v angličtině. Kompaktnější pojetí souhrnného komentáře by dle mého názoru bylo přínosnější. Na druhou stranu je patrné, že habilitantka se problematice řízení a chování MSP věnuje dlouhodobě a výsledky výzkumu dokáže publikovat ve vědeckých časopisech, které procházejí náročným recenzním řízením.

Hodnocení formální úrovně práce

Práce je zpracována přehledně, v logické struktuře, s minimálním počtem překlepů a bez gramatických chyb. K textu lze mít jen drobné připomínky, např. u obrázku č. 1 text odkazuje na barevné čáry, ač obrázek je pouze v černobílém provedení. Pod textem na s. 9 následuje poměrně velká mezera, do které bylo možno umístit obrázek č. 2 (patrně by vyžadovalo jen nepatrné zmenšení obrázku).

Závěrečné hodnocení

Přes výše uvedené určité nedostatky představuje předložená habilitační práce Ing. Jarmily Šebestové, Ph.D. kompaktní celek rozvíjející vědní poznatky v oblasti strategického řízení malých a středních podniků. **Doporučuji proto práci k obhajobě před vědeckou radou Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě a v případě úspěšné obhajoby udělení vědeckopedagogické hodnosti docent v oboru Podniková ekonomika a management.**

Při obhajobě navrhuji zodpovědět následující otázky:

1. V závěru uvádíte, že pokud by byl vypracován jednodušší návod pro MSP, jak strategicky plánovat, pak bude pro ně snazší tyto principy uplatnit. Vytvořila jste takový návod nebo uvažujete o jeho vytvoření?
2. Jaká jsou Vaše doporučení pro výchovu absolventů VŠ z hlediska znalostí metod strategického plánování?
3. Můžete blížeji charakterizovat Vámi navrženou metodu VRIKO a její odlišnosti od metod VRIO a VRIS?
4. Vysvětlete podstatu Vámi navržené analytické pomůcky QRBITS pro hodnocení strategické pozice podniku.

V Liberci dne 20. září 2017



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta