

OPONENTSKÝ POSUDEK HABILITAČNÍ PRÁCE

Behaviorální management v prostředí českých podnikatelů

Habilitantka: Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.

Naplnění cílů habilitační práce

Cíle habilitační práce spočívající v obohacení manažerské teorie o behaviorální prvky v podmínkách českého podnikatelského prostředí [15] **nebyly naplněny**. V práci není formulována nová teorie ani rozvinuty či modifikovány stávající teorie; jde o ryze kompilační pojednání o některých manažersko-podnikatelských dovednostech a vlivu (na) prostředí. Empirická část práce vykazuje řadu problematických limit, což činí závěry práce nehodnověrné.

Teoretická východiska habilitační práce, práce s literaturou (relevantnost zvolených teoretických východisek ve vztahu k cílům práce a současné úrovni světového poznání v dané oblasti)

Úvodní části [5-20] jsou vágním vstupem do tématu. Habilitantka používá abstraktní fráze, ve své obecnosti neplatné. Pro ilustraci: „současná teorie managementu vysvětluje manažerské řízení a chování manažera na implicitním předpokladu rovnováhy“ [11] (existuje jedna teorie managementu? má tento implicitní předpoklad? reference?). Stanovené hypotézy [13] jsou tak obecné, že jsou netestovatelné. Nedostatky „teorie managementu“ mají být: přehlížení malých podniků, brání podniku v izolaci a nedostatečné zohlednění prostředí podniku [14] – což je nepravda; existuje nespočet studií a teoretických pojednání o každém z těchto témat.

Nechápu nutnost v teoretické části začít vysvětlováním původu slova management či historií managementu. Zmiňované koncepty téměř vůbec nejsou aplikovány v empirické části, v práci jsou zbytečně. Problematické je používání „behaviorálního přístupu“, jakožto mimořádně obecného termínu; navíc v ekonomii, managementu či psychologii (behavioralismus) znamená odlišné konstrukty; kupř. v práci často zmiňovaní Kahneman a Thaler se ve svých empirických studiích téměř nevěnují přímo rozhodování manažerů či podnikatelů a projevu heuristik a předpojatostí reálných organizací. Navíc, aplikace individuálního rozhodování na organizační chování není přímočará (Powell, Lovallo, & Fox, 2011). Dále, pro ilustraci: „Ve svém článku se (Kahneman a Tversky, 2000) vzbouřili proti této jednoduché teorii [o vlivu

prostředí] tím, že zavádějí pojem strategické volby v rámci podnikového managementu“ [70]; reference je na editovanou knihu přetiskující významné články (většinou jiných autorů) z oblasti výzkumu rozhodování z 20. století a o strategických volbách podnikového managementu není ani jeden z nich (pomineme-li rozhodování taxikářů v NYT ze slavného článku v kap. 20). V předložené práci je „behaviorální management“ vnímám jako amorfní komplex obsahující empirické zkoumání managementu, osobnostní charakteristiky manažerů/podnikatelů, způsoby rozhodování (heuristiky), způsoby reakce na prostředí atd.; místo aby byly explicitně formulovány předpoklady a predikce tohoto přístupu v konkrétních manažerských volbách (a pak empiricky otestovány).

Řada definovaných konceptů je nedomyšlená, ilustrativně: „Manažer s podnikatelským přístupem má optimální vlastnosti, především je ochoten přijímat vyšší riziko, protože možnost selhání je vyšší“ [36]. Jak je definována optimální vlastnost? V jakém kontextu? Jde jen o rizikové preference? Jak je definováno „vyšší riziko“ (vůči jakému benchmarku)? ... (Astebro, Herz, Nanda, & Weber, 2014; Busenitz & Barney, 1997). Nic z toho se čtenář zde nedozví; výsek empirické operacionalizace obsahuje až nestrukturovaná kap. 3.7. Rovněž ukotvení práce v managementu, i když empirická část je především o podnikatelích, se vymyká obvyklému přístupu „entrepreneurship research“ a habilitantka tak opomíjí výraznou část behaviorální literatury aplikované v oblasti podnikatelství, mj. (Gudmundsson & Lechner, 2013; Zhang & Cueto, 2017). Většina užitečného vhledu o prostředí (kap. 3.4) je převzata z (Castrogiovanni, 2002).

Habilitantka obecně většinu témat nepokrývá soudobou literaturou, často cituje učebnice (Vodáček, Vodáčková) a vybírá historická díla a ty nekriticky představuje. Ad absurdum je postup vidět v sekci „Rozhodování za nejistoty, animal spirit“ [47], kteréžto celé téma je pokryto jen Keynesovo Obecnou teorií s dovětkem, že platí i dnes.

U řady subkapitol/sekcí není patrné, proč se v práci nacházejí, předcházející tematizaci nerozvíjí, v empirii využity nejsou. Ilustrativní jsou sekce 3.6.7-9 o sociálním konstruktivismu, které letmo uvedou daný přístup a text sám končí řečnickou otázkou, k čemu jsou; odpověď: „Například jsou relevantní při zkoumání modelů v oblasti fúzí a podobných aktivit...“ [92]. Proč jsou zrovna zde relevantní; v čem je tento přístup nosnější než alternativní přístupy? Jaká je empirická validizace přístupu? Nic z toho se čtenář nedozví. Nemluvě o tom, že habilitační práce o fúzích a akvizicích není rovněž. Kapitola 3.7 už vzdává snahu o kompaktní teoretický rámec a toliko bodově představuje vybrané studie/monografie (ačkoliv habilitatka tvrdí, že je srovnala „chronologicky“, ani to není pravda).

V souhrnu, kap. 3 je na úrovni nekoherentní učebnice o historii některých teorií managementu a povšechném přehledu o ekonomii, managementu a manažerech-podnikatelích než textem, který specificky představuje relevantní teorie pro naplnění cílů práce či který konkrétně uvede knowledge gap, který má být následně empiricky naplněn.

Výzkumný postup, použité metody, způsob zpracování (relevantnost zvoleného výzkumného postupu, formulovaných hypotéz/výzkumných otázek, vhodnost a náročnost použitého metodického aparátu, kvalita a systematickosti provedených analýz a zpracování výzkumných dat)

Metodická část (kap. 4) obsahuje „učebnicové“ zkazky, co je kvalitativní a kvantitativní výzkum či indukce. Nic nového nepřináší. V kap. 5.1.1 si bohužel habilitantka neuvědomuje, že objektivizace se nedá dosáhnout „dlouhodobostí výzkumu“, ale triangulací dat. Jednoduše není pravda, že: „Objektivita a důvěryhodnost kvalitativního výzkumu spočívá v dlouhodobosti“ [110]; u respondentů panují systematické chyby při popisu současnosti a zejména minulosti (Cassar, 2007). Žádná dynamická analýza navíc v práci provedena není.

Další nešťastnou volbou je sledování jen úspěšných podnikatelů/podniků. Práce je tak typickým příkladem chyby přeživšího (vizte frekventovanou diskuzi ve financích (Brown, Goetzmann, Ibbotson, & Ross, 2015)). Je uznáno, že kvůli různým faktorům výsledný vzorek není reprezentativní, reprezentativita však u kvalitativního výzkumu není relevantní faktor (na druhé straně, kdyby habilitantka o reprezentativitu usilovala, mohla zvážit různé nástroje transformace dat). Habilitantka rovněž uvádí, že data jsou vzájemně provázána a multideterminována [113], proto byla zvolena vícenásobná regrese. Ta však tyto problémy neřeší, měla být zvolena vícestupňová regrese, structural equation modeling (SEM). Dále je uvedeno, že počet proměnných byl „optimalizován na maximálně možnou míru“ [113], není uvedeno, jak daná „optimalizace“ byla provedena, ale téměř jistě spíše vedla k nadměrné specifikaci regrese.

Operacionalizace proměnných je nezvládnuta; kupř. proměnná frekvence výměny dodavatele má znamenat, že „podnik se snaží nahradit dodavatele materiálu... aby se stal méně zranitelný vůči dodavatelově nespolehlivosti“ [114], nicméně měřena je prostá frekvence. Důvody z šetření nevyplývají a může jich být celá řada. Navíc, samotná frekvence, bez znalosti významu dodavatele, je smysluprázdná (změna kruciólního dodavatele v. dodavatel kancelářského materiálu). Proměnná „chování v oblasti HR“ je dummy proměnná, s valencí „manažer proaktivně a úspěšně hledá a nachází kvalifikované zaměstnance...“ a „potíže se sháněním zaměstnanců... což má vážné důsledky na podnikání“, tj. v proměnné se míchá hned několik konceptů: jak tendence manažera, tak podmínky na pracovním trhu, tak důsledky na podnikání atd. Vůbec jsem nepochopil tezi: „Mohli bychom vidět i další nezávislé proměnné. Jsou to...“ [116] a jsou jen zmíněny, není uvedeno, jak jejich absence mohla vychýlit výsledky či proč zahrnutý nebyly.

Interpretace korelativních výsledků vůbec nezvažuje možné opačné závislosti, kupř. „manažer s manipulativním přístupem je schopen umístit podnik ve výhodnější lokalitě“ by mohlo být „podniky ve výhodnější lokalitě přitahují manipulativní manažery“ atp.

Interpretace výsledků regrese je špatně; R^2 nevyovídá o významnosti modelu, jak habilitantka tvrdí, ukazuje, jak velkou část z celkové variability hodnot vysvětlované proměnné se podařilo modelem vysvětlit (co znamená „hodnoty jsou nízké“; než co?); u F-testů chybí p-

hodnota; dle absence hvězdičkové anotace pro $p < 0,05$ jsou všechny modely neprůkazné (i když se zdá, že 1, 4 a 6 jsou). Ve své velmi volné interpretaci koeficientů habilitantka zaměňuje vysvětlované a vysvětlující proměnné; viz [121] obměna odběratelů → pokles podniku; dostupnost dodavatelů → nenachází odběratele (přitom velikost a dostupnost dodavatelů jsou nezávislé proměnné).

Podobně, testování v kap 5.4, kde jsou podle velmi volných kritérií evaluována tvrzení a pak testována testem nezávislosti, je neprůkazné. Zde přinejhorším mělo být uvedeno, jak různí hodnotitelé výroky evaluují a ukázáno, zda je hodnocení reliabilní. Takto je výsledek neověřitelný a nereplikovatelný.

Řazení výzkumu je nekoncepční, z kvalitativního výzkumu vyplývají hypotézy, a pak dotazníkové šetření, v práci je tomu naopak. Obecně postup, v němž jsou z kvalitativního výzkumu destilovány proměnné pro kvalitativní analýzu je velmi nekoncepční, protože umožňuje výzkumníkovi příliš stupňů volnosti v interpretaci a analýze dat. Na základě kvalitativních výsledků mělo být provedeno dotazníkové šetření na jiném, širším vzorku.

Habilitantka uzavírá, že identifikovala slibné směry behaviorálního managementu a porozuměla chování manažerů [127], nic z toho výsledky neukazují. Zkoumá standardní manažerská rozhodnutí o náborech, dodavatelích či o dostupnosti finančních zdrojů ad., které někteří manažeři zvládají lépe než jiní (Bloom & Van Reenen, 2007). Z dosažených korelativních výsledků **nelze** odvodit důvody, které manažery k rozhodnutí vedly. „Behaviorální“ aspekt, tj. určitý psychologický mechanismus stojící za daným rozhodnutím (ve smyslu kupř. (Baker, Ruback, & Wurgler, 2007)) či „osobnostní aspekt“ (ve smyslu charakterového znaku, kupř. (Brandstätter, 2011)), z výsledků nevyplývá žádný (práce takové proměnné nesleduje). Následující sekce přiřazuje vybraná tvrzení respondentů vybraným studiím, nepochopil jsem smysl celého tohoto cvičení (kdyby nějaká studie tvrdila (Bem, 2011), že mimosmyslové vnímání je možné a nějaký manažer to uvedl také, tak je to vhodný manažerský princip?). Interpretace těchto „výsledků“ je ve formě triviálních postřehů, že kupř. manažeři musí reagovat na příležitosti a překážky či že banky mají lokální pobočky atp. To jednoduše není „provázání teorie a empirie“, ale chyba potvrzování (confirmation bias).

Formální úroveň zpracování (posouzení přehlednosti, systematičnosti, jazykové úrovně a dodržování formálních zásad akademického psaní)

Práce vykazuje standardní míru chyb, překlepů a nekonzistencí (při užívání kurzívy, uvádění referencí za interpunkční znaménko, formy referencí i uvádění více referencí po sobě ad.).

Velmi nestandardní je, že habilitantka velmi často používá termíny jako „klasická teorie“ (v managementu? v ekonomii?) či „teorie“ či „vědecké přístupy“, aniž by je definovala či uvedla referenci; či používá trpný rod „předpokládá se“, aniž by uvedla referenci. Tento nešvar se projevuje i u formulací, že „ekonomové“, „vědci“ či „teoretici“ něco předpokládají, aniž by byla uvedena reference.

Místy je používán kolokviální jazyk, „honba za nižšími náklady“; „teorie urazila dlouhou cestu“ ad. Jak naznačeno, odhadem pětina práce je složena z floskulí, frází a truismů typu „vazbami se myslí VSTUPY, které ke své činnosti [podnik] vyžaduje a VÝSTUPY, které vytváří, produkuje“; „většina podnikatelů zvládá hektické a někdy chaotické tempo“; „inovativní osobnosti mají často nápady... v protikladu k všeobecnými názorům“; „způsob, jakým podnikatelé rozhodují, má významný dopad na podnik...“ ad.

V habilitační práci není nutné vysvětlovat základní pojmy jako oportunitní náklady, transakční náklady ad. Na druhé straně habilitantka běžně míchá pojem racionality a plné informovanosti či dokonalého zpracování informací ad. (gigantickou literaturu o diskuzi, co se racionalitou ekonomických voleb myslí, nechává bez povšimnutí). U doslovných citací text neuvádí stranu. U termínu „manažer-podnikatel“ má být spojovník bez mezer. Zvláštní je používání výrazů jako „nyní“, „ted“, „nedávno“, „současné“ a odkazování na desítky let staré publikace. Některé termíny jsou překládány, jindy jsou používány anglicismy, jinde pak původní anglický termín a český překlad v závorce.

Přínos habilitační práce, výzkumné výsledky a závěry

Vědecký přínos habilitační práce je limitně nulový. Už primární rozhodnutí binárně testovat, zda manažeři na prostředí reagují adaptivně či manipulativně, bylo chybné; jde o extrémně obecné konstrukty, které bez specifikace kontextů, podmínek (mediátorů, moderátorů) jednoduše nedává smysl testovat; natož kvalitativními daty či na pár desítkách respondentů. Jelikož cíle i hypotézy práce jsou extrémně vágní, čtenář při četbě teoretické části z větší části netuší, proč se jednotlivé koncepce dozvídá. V práci není snaha o tvorbu teoretického rámce, o komparaci přístupů, o systematickou řešerši. Práce deskriptivně a nekriticky vyjmenovává povětšinou historická díla šíře různých přístupů v managementu a podnikatelství. V empirické části „behaviorální teorie“ (ve smyslu psychologických mechanismů volby) použity fakticky nejsou; jde o deskriptivní popis a korelativní asociace rozhodování manažerů o lokalizaci a reakci na různé podmínky a jejich změny.

Závěr a otázky k diskuzi

Habilitantka neprokázala tvůrčí schopnosti ve výzkumu oboru Podniková ekonomika a management a práce nesplňuje požadavky kladené na habilitační práce v tomto oboru.

Eventuální diskuze by se mohla zaměřit na tyto otázky:

1. Definujte, jaké konkrétní teorie či teoretické rámce obsahuje „behaviorální přístup“ či „behaviorální management“ a jaké konkrétní predikce z těchto přístupů vycházejí; jak jsou odlišné od alternativních přístupů (jakých konkrétně) v konkrétních příkladech manažerského/podnikatelského rozhodování?

2. V reakci na odpověď výše, uveďte, jaký konkrétní teoretický přínos v „behaviorálním přístupu“ Vaše práce přináší.
3. Co znamená: „Je aplikována metoda indukce, která má pravděpodobností charakter. Statistický kvantitativní důkaz byl proveden.“ [135]? Jaký test? Jaký závěr vyplývá z těchto „analýz“, kromě toho, že někteří manažeři se v určité oblasti chovají, jak některé studie dané oblasti popisují?

V Praze dne 10. března 2020

doc. Ing. Petr Houdek, Ph.D.

Katedra managementu

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze

petr.houdek@vse.cz

Reference

- Astebro, T., Herz, H., Nanda, R., & Weber, R. A. (2014). Seeking the Roots of Entrepreneurship: Insights from Behavioral Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 49-70. doi: 10.1257/jep.28.3.49
- Baker, M., Ruback, R. S., & Wurgler, J. (2007). Chapter 4 - Behavioral Corporate Finance. In B. E. Eckbo (Ed.), *Handbook of Empirical Corporate Finance* (pp. 145-186). San Diego: Elsevier.
- Bem, D. J. (2011). Feeling the future: Experimental evidence for anomalous retroactive influences on cognition and affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 407-425. doi: 10.1037/a0021524
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. doi: 10.1162/qjec.2007.122.4.1351
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230. doi: 10.1016/j.paid.2010.07.007

- Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (2015). Survivorship Bias in Performance Studies. *The Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580. doi: 10.1093/rfs/5.4.553
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. doi: 10.1016/S0883-9026(96)00003-1
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 89-107. doi: 10.1080/08985620601002246
- Castrogiovanni, G. J. (2002). Organization Task Environments: Have they Changed Fundamentally over Time? *Journal of Management*, 28(2), 129-150. doi: 10.1177/014920630202800201
- Gudmundsson, S. V., & Lechner, C. (2013). Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. *European Management Journal*, 31(3), 278-294. doi: 10.1016/j.emj.2013.01.001
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. doi: 10.1002/smj.968
- Zhang, S. X., & Cueto, J. (2017). The Study of Bias in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 419-454. doi: 10.1111/etap.12212