

## OPONENTSKÝ POSUDEK

### na habilitační práci „Promyšlená strategie nebo jen adaptabilita? Vybrané aspekty chování malých a středních podniků“

**Autorka: Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**

**Zpracovatelka posudku: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.**

Autorka si zvolila zkoumání problematiky strategického plánování a využití moderních metod řízení, které je obecně spojováno s vytvořením dlouhodobých plánů na základě cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Přesná formulace vize a následná formulace cílů a z toho vyplývající volba směru strategie v neposlední řadě přispívá k růstu výkonnosti podniku. Strategické myšlení a plánování se stává důležitou součástí obchodní praxe. Autorka poukazuje na vybrané studie, kde zkoumané podniky, které používají strategický plán, dosahují vyšší výkonnosti, jsou více inovativní a podílejí se aktivně na tvorbě kooperačních struktur. Mají na mysli rozvoj svých zaměstnanců, kteří v podobě lidského kapitálu rostou rychleji než podniky, které neplánují své činnosti a vlastníci ani svým osobním příkladem tuto aktivitu nepodporují. Adaptabilita na změněné podmínky je nezbytná vlastnost pro každý podnik, aby mohl být schopen reagovat bez ohledu na jeho velikost. Sledováním míry adaptability je možno motivovat k vyšší kreativitě či zájmu o oblast strategického plánování a řízení v oblasti malých a středních podniků, která je tak často podceňována.

Hlavním tématem předloženého souboru publikovaných vědeckých prací, vycházejících z dlouhodobého zaměření vědeckovýzkumné činnosti autorky, je potvrdit propojenost strategického řízení a adaptability chování vybraných podnikatelských subjektů v kontextu jejich životního cyklu a ekonomických změn v regionu, za předpokladu, že adaptabilitu nelze přesně postihnout a kvantitativně měřit.

Na základě výše uvedeného hodnotím **výběr tématu habilitační práce jako velmi aktuální a vhodný.**

Autorka nazvala téma své habilitační práce „Promyšlená strategie nebo jen adaptabilita? Vybrané aspekty chování malých a středních podniků“, nicméně zkoumaná problematika je širší. Práce se zabývá (1) vztahem mezi podnikatelským chováním a metodami strategického řízení v průběhu zvoleného časového úseku. Je zde prezentována vazba strategie a strategických metod na úspěch v podnikání (kapitoly 2 a 3). Dále se práce vztahuje (2) k samotným metodám

strategického plánování v malých a středních podnicích v kontextu požadavků podnikatelů. Je zde mimo jiné provedena kauzální analýza jednotlivých faktorů úspěchu v podnikání, která je podpořena detailní deskripcí vlivu místa podnikání na jeho úspěch a jednoznačně ho potvrzuje (kapitoly 4 a 5). Studie rovněž rozpracovává vztah mezi tvorbou strategie a životním cyklem zkoumaného podniku. Je diskutován vztah podnikatelů k existujícím metodám řízení podniku a požadavkům, které kladou vlastníci podniků na čerstvé absolventy škol. Práce propojuje (3) prvek zkoumání o vliv strategie na adaptabilitu a naopak, čímž poskytuje dostatečnou odpověď na otázku, zda jsou tyto dva pojmy samostatnou veličinou či nikoliv (kap. 6 a 7). Současně je navržena zjednodušená analytická pomůcka QRBITS pro hodnocení strategické pozice podniku (kapitola 7).

Práce nemá definovaný cíl, ten je nahrazený třemi základními rovinami zkoumání. Jde o méně obvyklý postup, ale v této práci, která pokryla více témat, je adekvátní. Podobně je tomu s metodikou, která zvolena s ohledem na souhrn dílčích výsledků dlouhodobé vědeckovýzkumné činnosti v oblasti malých a středních podniků, kterými je v konečném důsledku prokázáno, že strategie a adaptabilita jsou dvě odlišné proměnné v rámci řízení podniku. Tyto složky se ovšem navzájem prolínají a společně vedou ke zvýšení úspěšnosti v podnikání.

**Považuji toto řešení za funkční, byť z hlediska přehlednosti avizovaný cíl v kapitole 1.1 Úvod do problematiky a cíl habilitační práce uvedený není.** Je zde uvedena jednotící myšlenka, resp. předmět zkoumání.

Pro všechny tři části (resp. bloky) je společné, že hlavním výzkumným postupem je experiment. To samozřejmě relativizuje možnost zobecnění výsledků, ale na druhé straně umožňuje se dopracovat ke konkrétním výsledkům a posunout další výzkum. Autorka proto nejprve vysvětluje teoretické koncepty, které jsou předmětem další analýzy.

**Velmi pozitivně hodnotím její znalost světové a tuzemské odborné literatury,** protože pracuje s nejnovějšími světovými poznatky. Tím prokázala širokou znalost společenských věd, které vstupují – čím dál ve větší míře – do managementu. Všechna tři zkoumaná témata jsou svou povahou tématy interdisciplinárními.

**Pozitivně hodnotím srozumitelný a jednoznačný jazyk,** kterým je práce napsána. Velká pečlivost byla věnována i formální jazykové stránce, v práci je minimum překlepů nebo

drobných opomenutí. Práce je poměrně úsporná, pokud jde o grafy, grafická shrnutí výsledků apod., což vyžaduje vyšší soustředění od čtenáře.

**Práci hodnotím pozitivně i pro její prolnutí s výzkumem**, který posouvá poznání a ukazuje další potřebné výzkumné směry a témata. Na autorčině přístupu si velmi cením jeho důkladnosti jak při studiu souvisejících vědních disciplín, tak logicky čistých výzkumných postupů.

**Považuji předloženou habilitační práci za velmi dobrou a splňující podmínky kladené na habilitační práce a doporučuji ji k dalšímu řízení.**

V Hradci Králové, 1. září 2017

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.



Otázky do diskuze:

1. Z dosažených výsledků vyplývá, že optimální řešení budoucnosti malých a středních podniků je zjednodušit koncept strategického řízení a to jak s využitím analytických indikátorů, tak s využitím intuitivního přístupu k řešení vzniklých problémů v podniku.  
Jaký význam má s ohledem na výše uvedené dodržování zásad manažerské etiky?
2. Na straně 22 je uvedeno, že ....*“za nejdynamičtější byly označeny okresy Ostrava a Frýdek-Místek. Jak vyplynulo z provedeného šetření, záchranou jim byla právě vysoká míra adaptability, participace zaměstnanců na chodu podniku a silná podniková kultura, což se projevilo v úpravě pohledu na adaptabilitu ve studii“*.  
Můžete objasnit formulaci „záchranou jim byla vysoká míra adaptability“? Je tím míněna záchrana v době globální ekonomické krize?