



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

### OPONENTNÍ POSUDEK

*na disertační práci Ing. Petry Škodákové na téma: „Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů“*

#### a) aktuálnost zvoleného tématu

Předložená disertační práce se zabývá problematikou orientovanou na jeden ze současných celosvětových problémů a to řízením výkonnosti podniků se zapojením benchmarkingu. Právě benchmarking je používán řadou firem, aby znásobily svou konkurenceschopnost na světovém trhu. Příkladem mohou být společnosti jako Xerox, Motorola či Ford.

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

#### b) splnění cíle práce

Autorka vymezila cíl práce ve více rovinách – teoreticko-poznávací, výzkumný a tvůrčí cíl. V rámci teoreticko-poznávacího cíle analyzovala současný stav řešené problematiky. Výzkumný cíl je zaměřen na identifikaci klíčových interních faktorů výkonnosti a definování postupů a způsobů měření a řízení výkonnosti podniků. Primárním cílem práce je cíl tvůrčí, který spočívá v návrhu modelu pro hodnocení výkonnosti firem v prostředí klastrů s využitím metod a postupů benchmarkingu.

Cíle práce jsou stanoveny jasně a jednoznačně. Při naplňování těchto cílů prokázala autorka schopnost syntetizovat vědomosti získané analýzou teoretických přístupů k dané problematice a spojit je s odbornými konzultacemi s odborníky z praxe a výsledky analýzy ve vybraných podnicích, čímž potvrdila svou připravenost a schopnost pro řešení daných problémů a cíle práce splnila.

#### c) postup řešení problému a dosažené výsledky

Obsahově je práce rozdělena do sedmi kapitol. Metodický přístup k řešení disertační práce považují za promyšlený a lze ho rozdělit do několika etap:

- 1) vymezení řešeného problému a metodiky řešení (kap. 1,2,3 a 4);
- 2) analýza současného stavu řešené problematiky (kap. 5.1);
- 3) tvůrčí část práce spočívající v návrhu metodického postupu tvorby benchmarkingového modelu (kap. 5.2-5.7), vymezení přínosů disertační práce (kap. 6) a nástinu dalšího pokračování práce (kap. 7).

Při zpracovávání dané problematiky využila autorka metody kritické analýzy literárních pramenů, strukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření, konzultací s odborníky z praxe deskripce, analýzy a syntézy, kauzální analýzy, komparace, abstrakce, matematicko-statistického vyhodnocení identifikovaných dat a celé řady dalších metod.

Autorka dospěla k výsledkům, které nejsou převratným zjištěním a daly se očekávat (např. stanovené hypotézy H1 a H2). Vytvořila však vysoce komplexní materiál, který dosud v této oblasti v ČR chyběl. Při zpracování teoretické rešerše vycházela především ze zahraničních odborných zdrojů a

vhodně komentovala přístupy jednotlivých autorů. Výstup práce tvoří návrh modelu hodnocení výkonnosti firem s využitím benchmarkingu, který se jeví jako vhodný doplněk již existujících modelů. Oceňuji snahu autorky verifikovat navržený model v podmínkách konkrétních firem.

**d) význam pro praxi (rozvoj vědního oboru)**

Disertační práci Ing. Petry Škodákové lze označit za práci nesoucí jednoznačně prvky výzkumného charakteru. Z práce, obsahující velké množství dobře analyzovaných a využitých informací, je patrna autorčina tvůrčí schopnost a také již určité praktické zkušenosti s využitím benchmarkingu 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 189 stran textu (bez příloh) řeší autorka zvolenou problematiku, spojuje teoretické poznatky s praktickou aplikací a zaujímá postoje k různým problematickým otázkám z oblasti řízení výkonnosti podniků. Přehlednost práce zvyšuje celá řada tabulek a grafů. Po stránce jazykové je práce na velmi dobré úrovni.

**f) vyjádření k publikacím autorky**

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:

Je patrné, že autorka prostudovala celou řadu předmětných publikací a získala široký přehled o řešené problematice. Teoretická část je zpracována velmi kvalitně a pečlivě. Jediná věc, která lze vytknout se týká kapitoly 5.3.8 *Srovnání výkonnosti firem na základě souhrnného ukazatele (i Příloha H)*, kde byly využity statistické metody, které nejsou popsány v teoretické části. V kapitole 2.1.1 *Výkonnost podniku* uvádí autorka několik přístupů k definování výkonnosti. Postrádám zde však definici výkonnosti dle EFQM, tedy modelu který je v práci několikrát vzpomínán.

Připomínky k praktické části disertační práce:

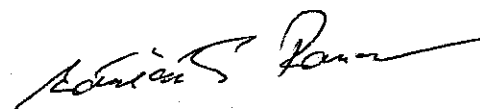
Rovněž praktická část práce je na velmi dobré úrovni a obsahuje výstupy, které již byly v praxi aplikovány a verifikovány.

Otázky do diskuze:

- 1) Pokuste se kvantifikovat náklady na realizaci, provoz a rozšiřování navrženého nástroje hodnocení výkonnosti. Počítá se s komercializací tohoto nástroje?
- 2) Nastíhnete možnosti využití Vámi navrženého modelu pro účely hodnocení výkonnosti zaměstnanců.
- 3) Specifikujte hlavní přednosti a nedostatky navrženého nástroje v porovnání s ostatními dostupnými benchmarkingovými nástroji.
- 4) Objasněte jakým způsobem je zajištěna validita dat, kvalitativní kontrola informací a zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů v rámci navrženého modelu.

**h) doporučení disertační práce k obhajobě**

Ing. Petra Škodáková svou prací jednoznačně dokumentuje vědeckou způsobilost a její práci doporučuji k obhajobě. Po úspěšné obhajobě navrhuji udělit jmenované vědecko-akademickou hodnost Ph.D.



doc. Ing. Roman Zámečník, PhD.

Ve Zlíně dne 26.11.2009