

Posudek na doktorskou disertační práci
p. Ing. Jiřího Seidlera, zpracovanou na téma
„Implementace konceptu společenské odpovědnosti do strategického řízení
malých a středních firem dle metody BSC“

1. Úvod – aktuálnost zvoleného téma

Jeden z nejdůležitějších rysů, který v současné době profiluje chování podnikatelských subjektů u nás i ve světě, vychází z poznání, že - ačkoliv finanční (hodnotové) cíle jako jsou zisk, výnosnost kapitálu, přidaná ekonomická hodnota tvoří páteř té části informačního systému, pomocí níž se formuluje budoucí strategie a taktika podnikového vývoje – kritéria jejich vyjádření je třeba chápat pouze jako část budoucí orientace, na níž by se měla zaměřit pozornost managementu. Podnikoví manažeři sice dále primárně upínají svou pozornost k řízení firem pomocí těchto kritérií, ale stejně tak se snaží implementovat nové nástroje řízení, které zahrnují mimo jiné i potřebu aktivní integrace konceptů podnikatelské etiky, společenské odpovědnosti firem, environmentálních a sociálních aspektů podnikání a koncepce udržitelného rozvoje.

Rozvoj těchto konceptů, vznikajících v různých částech světa a v různých časových obdobích, tak nutně vyžaduje provést analýzu nejen vzájemných vazeb mezi těmito přístupy z hlediska toho, co je spojuje a naopak odlišuje, ale také vyjádřit jejich vztah k „tradičním“ konceptům měření a řízení výkonnosti, primárně založených na finančních kritériích podnikatelského efektu. Většina odborníků dnes sice deklarativně proklamuje, že ekonomický úspěch nelze budovat bez ohledu na přírodní zdroje a rozvoj společnosti, na druhou stranu ale stále existuje nezanedbatelná skupina expertů dokumentujících, že prosazování společenské odpovědnosti a realizace tzv. „udržitelných aktivit“ vede spíše ke snižování zisku a výnosnosti vlastního kapitálu, a jsme svědky dílčích příkladů toho, že se ekonomické výsledky a sociálně environmentální aspekty podnikání jsou spíše ve vzájemném protikladu než v synergii.

V tomto ohledu hodnotím **obsahové zaměření doktorské disertační práce** p. Ing. Jiřího Seidlera, která se zabývá otázkou, jakým způsobem by měly být tradiční způsoby řízení a měření výkonnosti malých a středních podniků integrovány s konceptem společenské odpovědnosti, jako velice **aktuální a potřebné**.

2. Cíl práce a zvolené metody zpracování

Hlavním obecným cílem doktorské disertační práce Ing. Seidlera je přispět k hlubšímu poznání a rozvoji problematiky společenské odpovědnosti firem, a to nejen v základním teoretickém vymezení, ale zejména na bázi interdisciplinárního nadhledu – tedy v interface, které koncept má jednak k tradičním, primárně ekonomicky zaměřeným nástrojům a metodám řízení podnikové výkonnosti, a jednak při formování pozitivních vztahů vůči zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, municipalitě a dalším „stakeholders“.

Dalšími podstatnými atributy předkládané práce jsou skutečnosti, že Ing. Seidler (podle mého názoru správně) zasazuje zkoumanou problematiku primárně do oblasti strategického řízení a otázkami praktické implementace konceptu společenské odpovědnosti se zabývá v malých a středních firmách, které - jako objekt zkoumání – mají řadu specifických rysů, které je významně odlišují od velkých podnikatelských subjektů, v nichž je otázkám společenské odpovědnosti věnována historicky větší pozornost.

Uvedená integrita zkoumání, zabývající se vztahy ekonomické výkonnosti a společenské odpovědnosti ve strategickém horizontu řízení malých a středních firem, je podle mého názoru **nesporným přínosem pro rozvoj teorie a praxe**.

Jako prostředek dosažení hlavního cíle práce vymezil Ing. Seidler pět dílčích cílů, podrobněji specifikovaných na str. 57 práce (co se týče teoretického hlediska); v návaznosti na ně byl pak realizován empirický výzkum, jehož formy (dotazník, polo strukturované rozhovory a kulaté stoly) cíle, obsah a struktura jsou obecně popsány na str. 59 - 63 a výsledky zkoumání, které tvoří obsahové jádro práce, pak na str. 63 – 86.

Na výsledky empirického zkoumání pak navazuje případová studie, hodnotícím způsobem popisující proces implementace konceptu společenské odpovědnosti ve společnosti, v níž Ing. Seidler z titulu své pozice řídil celý projekt.

Uvedenou strukturalizaci cílů považuji za velice vhodnou a adekvátní, a to jak co se týče obecné strukturalizace otázek, umožňujících pochopit koncept společenské odpovědnosti v jeho systémovém, interdisciplinárním pojetí, tak i v návazném ověření, do jaké míry lze koncept i prakticky implementovat.

Ačkoliv metodologii práce věnoval autor jen stručnou explicitní zmínku na str. 57, je ze způsobu zpracování doktorské disertace zřejmé, že základní **metody** dosažení výše uvedených cílů jsou – podle mého názoru adekvátně jejich objektivně vzájemně spjaté podstatě a empirickému ověření – rozděleny na ty, které jsou využity primárně v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Zpracování obecné části práce je založeno zejména na aplikaci metod kritické syntézy a analýzy, komparace, deskripce, indukce a dedukce.

Empirická část práce vychází jednak z dotazníkového šetření, aplikovaného na relativně širokém vzorku 145 malých a středních podniků, působících v ČR, a z analýzy polo strukturovaného rozhovoru, který autor disertace vedl se šesti vrcholovými reprezentanty entit z různých oblastí činnosti; tato zdrojová data jsou poté zpracována při použití matematicko-statistických metod, podle mého názoru adekvátně aplikovaných se zřetelem na cíle práce.

Nad rámec těchto metod, které autor explicitně uvádí v práci, je z textu zřejmé, že autor doktorské disertace aplikoval i další metody, zejména

- **dialektický přístup**, projevující se jednak v odděleném zkoumání jevů, ovlivňujících úroveň povědomí a zavádění konceptu společenské odpovědnosti, jednak v tom, že tyto parametry jsou hodnoceny také ve vzájemných vztazích a protikladech,
- na něj navazující **systémová analýza**, která autorovi dala možnost postihnout podstatu řešených problémů ve vzájemných souvislostech,
- **modelování**, které autor využívá v kombinaci s matematickými a statistickými metodami zejména při zobrazování tendencí ve vývoji souvisejících kvalitativních a kvantitativních faktorů implementace společenské odpovědnosti,
- **popisné (explicitní) metody** zobrazení systému, uplatňované zejména v úvahách o tom, jakými nástroji řídit proces implementace konceptu CSR, a
- **zobecnění**, které je využito zejména při formulaci závěrů jednotlivých dílčích částí práce i jejího celkového závěru.

Uplatněným metodám pak dominuje **systémový přístup**. Ten lze v práci sledovat v několika průřezech:

- v **obsahovém vymezení řešené problematiky**, kde jsem dospěl k závěru, že autor – snad kromě komunikačních aspektů implementace firemní strategie - neopomněl analyzovat žádnou z podstatných charakteristik, důležitých při zavádění konceptu společenské odpovědnosti;

- při **zobrazení vazeb** mezi zkoumanými oblastmi a závěrem práce, který má charakter syntézy – vyjádřených systémových vazeb mezi jednotlivými problémovými oblastmi, které jsou v práci podrobně řešeny;
- ve způsobu řešení **aplikační část práce**, která je doplněná řadou příloh a číselného materiálu a z níž jednoznačně vyplývá, že doktorand zvládl instrumentarium uplatněných matematicko-statistických metod a – spolu se znalostí obsahové podstaty konceptu společenské odpovědnosti - obohatil rozsah poznání v této oblasti vlastním přínosem, který je nejen efektem pro akademickou frontu, ale také reálnou „přidanou hodnotou“ pro praxi.

Cíl práce, jeho obecná konkretizace i způsob ověření výsledků svědčí o tom, že autor doktorské disertační práce má široké povědomí o otázkách, profilujících aplikaci konceptu společenské odpovědnosti firem, a to jak těch, k jejichž řešení by měla přispět teoretická fronta, tak i těch, které jsou významné pro praktickou aplikaci konceptu.

Celkově lze konstatovat, že **cíl**, který si autor práce vytkl, **je zaměřen na rozpoznání nových poznatků** v analyzované oblasti a Ing. Seidler zvolil pro jeho dosažení **adekvátní metody**.

3. Způsob zpracování práce

Práce je nesporně pozitivním a přínosným příspěvkem do diskuse o nástrojích a metodách implementace konceptu společenské odpovědnosti v podnikatelském prostředí. Základním charakteristickým prvkem předkládané práce je šíře jejího záběru. Také způsob logického uspořádání jednotlivých problémových okruhů, který vychází z výše uvedené konkretizace cíle práce, a jejich systémové propojení však přinášejí řadu inspirativních námětů.

Základem uvedeného pozitivního hodnocení je zejména skutečnost, že autor vychází při zpracování zvoleného tématu ze značného rozsahu literárních pramenů, jejichž šíře, variabilita přístupů a doba vzniku reflektují stavební kameny a vývoj hodnocené problematiky.

Pozitivně hodnotím však nejen tuto šíři, ale zejména způsob zpracování těchto podkladů; ten totiž svědčí o tom, že nešlo jen o letmé seznámení s velkým počtem pramenů, ale o dlouhodobý systematický zájem autora o uvedenou problematiku; ten mu umožnil pochopit přínos jednotlivých autorů ke zpracované problematice a také ho přesvědčivým způsobem vyjádřit a strukturovat. Velice jsem v tomto směru ocenil také autorovu poctivost v citacích.

Hlavním pozitivem hodnocené práce je však – podle mého názoru – vlastní přínos autora k řešenému tématu, uvedený jednak v řadě postřehů, komentujících citované názory odborníků v obecné části práce, a jednak ve formě shrnujících závěrů a doporučení, uvedených v kapitolách 4 Hlavní výsledky práce, 5 Přínos práce pro vědu a praxi a 6 Závěr.

Konkrétní příspěvky do diskuse o procesu implementace konceptu společenské odpovědnosti, rozvíjející náměty jiných autorů nebo vycházející z autorových originálních úvah, vesměs svědčí o vytříbených názorech na analyzovanou problematiku; tyto názory jsou navíc podpořeny věcnými argumenty, které autor přesvědčivě obhajuje. Tuto skutečnost mimochodem potvrzuje i publikační činnost autora, věnovaná dané problematice.

Prakticky se všemi těmito významnými příspěvky do diskuse jsem se obsahově ztotožnil.

Na základě celkového zhodnocení se domnívám, že Ing. Jiří Seidler zpracoval **velice kvalitní doktorskou disertační práci, která splnila cíle, formulované v jejím úvodu**. Oceňuji nejen výše uvedenou syntézu problémů, ale také úspěšnou snahu o tvůrčí, hodnotící přístup, výrazně nadprůměrný rozsah literatury, kterou prostudoval, a také vědeckou poctivost vyjádřenou při všech citacích a převzatých myšlenkách, uvedených v práci.

Kladem disertační práce Ing. Seidlera je i její solidní jazyková a stylistická úroveň a velice pěkná formální úprava.

4. Závěr

Habilitační práce Ing. Jiřího Seidlera zpracovaná na téma „Implementace konceptu společenské odpovědnosti do strategického řízení malých a středních firem dle metody BSC“ splňuje veškeré požadavky na práce tohoto typu.

Doporučuji ji k obhajobě a v případě úspěšné obhajoby doporučuji, aby Ing. Seidlerovi byla udělena vědeckopedagogická hodnost Ph.D.

Praha 17. listopadu 2017



prof. Ing. Bohumil Král, CSc.

Katedra manažerského účetnictví

Fakulta financí a účetnictví

Vysoká škola ekonomická v Praze

Otázka k obhajobě:

Jeden z důležitých závěrů, uvedeným na str. 106 práce, je existence korelace mezi parametry implementace CSR a zvyšováním zisku společnosti. Jakkoli lze podle mého názoru strategicky sledovat vztah faktorů CSR a ziskovosti, domnívám se, že korelační ověření tohoto vztahu bude obtížné zejména vzhledem k obtížnému oddělení vlivů CSR a ostatních faktorů ovlivňujících hodnotové parametry podnikání. Jaký je názor autora disertace na kvantifikaci této závislosti?