

# Oponentní posudek disertační práce

Název disertační práce: **Vytvoření systému ukazatelů pro hodnocení ekonomické udržitelnosti podniků cestovního ruchu**

Autor disertační práce: Ing. Zuzana Jurigová

Oponent disertační práce: doc. Ing. Jan Hán, Ph.D.

---

## 1. Zaměření a cíle

Význam cestovního ruchu pro společnost zaznamenává v poslední době jistě vzestup, a to nejen z ekonomického hlediska (např. podíl na HDP, podíl na zaměstnanosti apod.), ale také z pohledu společenského, kulturního, ekologického apod. Udržitelnost různých typů organizací, aktivit a dalších systémů spojených s cestovním ruchem je proto jednou z aktuálních otázek rozvoje společnosti. Tato udržitelnost má několik dimenzí, z nichž si autorka vybírá právě tu ekonomickou a aplikuje ji především na podniky hotelového typu.

Hlavní cíl předložené disertační práce, tedy „zjištění míry využívání ukazatelů ekonomické udržitelnosti v podnicích cestovního ruchu a na základě toho sestavení systému ukazatelů pro hodnocení ekonomické udržitelnosti těchto podniků“ je možno vnímat jaké přínosný a aktuální. Autorka v rámci své práce tento cíl naplňuje.

## 2. Postup řešení a výsledky

Autorka na str. 67 uvádí, že „metody kvantitativního výzkumu využité v práci jsou kritická literární rešerše, stanovení a ověření hypotéz a dotazníkový průzkum“. Věříme, že řazení literární rešerše a stanovení a ověření hypotéz se mezi kvantitativními metodami výzkumu ocitlo pouhou formulační chybou.

Autorka volí pro dosažení svých cílů dvě klíčové metody výzkumu, a to delfskou metodu aplikovanou na zástupce 3 hotelů a dotazníkový průzkum s návratností 38 sad odpovědí. Je otázkou, do jaké míry je velikost skupiny respondentů dostatečná.

V rámci aplikace delfské metody autorka zjišťuje, že stávající sady ukazatelů ekonomické udržitelnosti cestovního ruchu (WTO apod.) nejsou z velké části aplikovatelné na podniky hotelového typu, a tak sestavuje přehled reálně využívaných ukazatelů (tab. 16). Není však zcela srozumitelné, na základě čeho tento seznam vzniká.

Během aplikace delfské metody s pomocí zástupců třech vybraných hotelů se ukazuje výrazný rozdíl mezi odpověďmi hotelu A a hotely B a C, a to ve druhém kole realizace delfské metody. Data z hotelu A mohou napovídat o ne zcela správném pochopení zadání. Jak může například hotel s více než 101 pokoji například zcela ignorovat

ukazatel míry obsazenosti apod.? Tím se také tento klíčový ukazatel dostává ve významnosti až na 4. místo. Extrém hotelu A tak výrazně ovlivnil výsledky realizace této metody, a tím je také mohl částečně zpochybnit.

Výsledky dotazníkového průzkumu přináší zajímavé informace o stavu využívání dílčích ukazatelů v rámci hotelové praxe Zlínského kraje. Je zřejmé, a autorka na to také explicitně poukazuje, že tyto výsledky mohou být regionálně specifické. Například fakt, že téměř 40% respondentů nezná principy revenue managementu, je minimálně alarmující. Navzdory této regionální různosti je minimálně odvážné tvrdit, že „... není možné unifikovat systém ukazatelů pro další kraje.“ (str. 98)

Lehce amatérské a nebezpečné mohou být také formulace cílů dotazníkového průzkumu (str. 98): „... odpovědět na stanovené hypotézy“. Na hypotézy se neodpovídá ...

Za jistý nedostatek je možné také považovat zpracování dat sebraných dotazníkovým průzkumem. Přestože autorka v rámci dotazníkového průzkumu sbírá segmentační data o dotazovaných hotelech, při analýze sebraných dat však tato data téměř nepoužívá, čímž se ochuzuje o řadu užitečných informací. Sama autorka v textu připouští, že systém ukazatelů může být pro různé typy zařízení odlišný, při analýze sebraných dat však toto naprosto ignoruje.

Navržený seznam ukazatelů je srozumitelný, logický a má evidentní přímou vazbu na ekonomickou udržitelnost podniku. Oponent si však není zcela jistý, zda-li se jedná o systém, tak jak je stanoveno v hlavním cíli a tématu práce. Dle oponenta by měl návrh systému obsahovat mimo jiných také například popis vazeb a souvislostí mezi jednotlivými prvky, které z předložené práce nejsou vždy tak zcela viditelné. Pro účely práce je však možné tento terminologický fakt považovat za méně podstatný.

### **3. Přínos pro praxi**

Aplikací navrženého seznamu ukazatelů do praxe řízení hotelových společností může, jak autorka sama uvádí, dojít ke zlepšení úrovně řízení těchto podniků. Autorka předkládá několik možných cest aplikace seznamu ukazatelů do praxe (např. Balanced Scorecard, EFQM). Značná část hotelových společností v praxi, dá se říci, denně využívá některé z předkládaných ukazatelů jako součást řízení nejen prodeje a distribuce hotelových produktů. Komplexnost autorčina přístupu integrující ukazatele z několika oblastí je však jistě přínosným a inovativním prvkem.

Námětem k zamyšlení pro účely řízení těchto podniků může být určité nastavení orientačních hodnot navržených ukazatelů, které by mohly plnit například signalizační funkci, a to právě ve vazbě na principy nejen ekonomické udržitelnosti podniků cestovního ruchu. Je však nepopíratelné, že výše těchto hodnot je závislá na řadě podmínek a okolností. Možná i zde by mohl být námět pro další pokračování výzkumu.

#### **4. Formální úprava práce**

Až na několik drobných jazykových chyb a překlepů a minimální absenci popisků os grafů je možné formální stránku práce považovat za vyhovující.

#### **5. Publikační činnost studenta**

Předložená publikační činnost studenta odpovídá nárokům kladeným na studenty doktorských studijních programů, obsahuje jak články publikované v uznávaných recenzovaných časopisech, tak podíly v odborných monografiích a příspěvky na mezinárodních konferencích. Obsah publikačních prací je v souladu s tématem disertační práce a vytváří dostatečný obraz o autorčině odborné úrovni.

#### **Náměty na další práci:**

Systémy ukazatelů pro měření nejen ekonomické udržitelnosti organizací cestovního ruchu mohou opravdu sehrát v praxi řízení jednotlivých typů organizací cestovního ruchu podstatnou roli. Jednou z úloh je vytipování těch opravdu vypovídajících ukazatelů (viz předložená disertační práce), druhou je pak nalezení vazeb mezi těmito ukazateli podhalující vzájemné vlivy a následně dopady potenciálních změn. Tím se pak systém ukazatelů může stát opravdovým pomocníkem při řízení zmíněných typů organizací.

Jednou z výzkumných metod, která může při objevování naznačených souvislostí a možných dopadů vývojových změn pomoci, je experimentální metoda simulace (v tomto případě spojitě simulace) na počítačových modelech reálného světa, v našem případě subsystémů cestovního ruchu.

#### **Závěrečné stanovisko:**

**Plně doporučuji předloženou disertační práci k obhajobě!**



13. listopadu 2017

*doc. Ing. Jan Hán, Ph.D.*