

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

| | |
|-----------------------------------|--|
| Název práce: | Balanced Scorecard v konkrétním podniku |
| Jméno autora: | Kryštof Jakubec |
| Typ práce: | bakalářská |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) |
| Katedra/ústav: | MÚVS ČVUT - oddělení ekonomických studií |
| Oponent práce: | doc. Ing. Martin Zralý, CSc. |
| Pracoviště oponenta práce: | MÚVS ČVUT - oddělení ekonomických studií |

II. HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

| | |
|--|------------------------------------|
| Zadání | náročnější |
| <i>Hodnocení náročnosti zadání závěrečné práce.</i> | |
| Zadání BP je velmi náročné, nejen proto, že jako cíl BP je určeno definovat pozici metody BSC, jako metody měření výkonnosti (což zdaleka není primární určení této metody, nicméně je to možné využití). Je též požadováno zjištění stavu a zhodnocení aplikace metody BSC v daném podniku. Zadání také vyžaduje zpracovat návrh případných doporučení na zlepšení fungování systému BSC v daném podniku. | |
| Splnění zadání | splněno s většími výhradami |
| <i>Posuďte, zda předložená závěrečná práce splňuje zadání. V komentáři případně uveďte body zadání, které nebyly zcela splněny, nebo zda je práce oproti zadání rozšířena. Nebylo-li zadání zcela splněno, pokuste se posoudit závažnost, dopady a případně i příčiny jednotlivých nedostatků.</i> | |
| Z toho BP splnila částečně pouze zjištění stavu využívání a obsahuje komentář k aplikované verzi M-BSC a k vývoji hodnot použitých ukazatelů (indikátorů), který je značně nepřesný. | |
| Zvolený postup řešení | částečně vhodný |
| <i>Posuďte, zda student zvolil správný postup nebo metody řešení.</i> | |
| Bakalant zvolil v zásadě správný postup, tj. od teoretického popisu, k pokusu o praktické zhodnocení stavu aplikace v konkrétním aplikačním podniku. Nedokázal však naplnit cíle BP. Je třeba současně konstatovat, že si bakalant si vybral obtížné téma, ve kterém nebyl dostatečně proškolen a pochopit uvedené prameny při samostudiu zřejmě přesahovalo možnosti bakalanta, zejména pokud není hlouběji ponořen do dané problematiky, pokud studiu literatury nevěnuje skutečně hodně času a úsilí. | |
| Odborná úroveň | E - dostatečně |
| <i>Posuďte úroveň odbornosti závěrečné práce, využití znalostí získaných studiem a z odborné literatury, využití podkladů a dat získaných z praxe.</i> | |
| Bakalant se pokusil v teoretické části charakterizovat metodu BSC, což se mu příliš nepodařilo, přes docela vhodný výběr pramenů. Například hned v úvodním odstavci BP prokazuje, že metodu BSC nepromyslel a nepochopil, pokud tvrdí, že ekonomické postavení podniku nemůžeme měřit finančními ukazateli. Ekonomiku musíme prvotně, ne-li výhradně, měřit ekonomickými ukazateli. Ale M-BSC je právě o tom, že finanční výsledky jsou až důsledkem fungování všech částí podniku, tedy i těch, které jsou zahrnuty v dalších perspektivách (a které musíme řídit pomocí nefinančních ukazatelů, vč. tzv. měkkých ukazatelů), které M-BSC obsahuje. Nepochopení principu a účelu M-BSC je zřejmé i na dalších místech. V teoretické části např. na str. 10 je tvrzení: " BSC finanční měřítka sice zachovává, jelikož informují o minulých dosažených výsledcích, ale pro formulaci dlouhodobé strategie jsou nevhodná". To určitě nelze přijmout, minimálně z těchto dvou, ale i dalších důvodů: (a) Vždyť zastřešující perspektiva M-BSC je perspektiva finanční (a podnik je prvotně finanční aktivum!). (b) M-BSC je prvotně zaměřena na budoucnost, (komunikace strategie a její naplnění), pracuje s ukazateli ex-ante. V praktické části, kde bakalant popisuje a komentuje aplikaci M-BSC ve firmě Fresenius Medical Care (dále jen FMC), je | |

patrné nepochopení M-BSC a další značná neznalost zřejmá, mj. například na str. 25 při komentování obrázku č. 4. Finanční perspektiva není nahrazena "skupinou akcionářů" ale naopak jejich požadavky reprezentují finanční cíle, finanční perspektivu. Zákaznická perspektiva není nahrazena "hlediskem pacientů", ale pacienti jsou přece zákazníci a jejich požadavky jsou určujícími indikátory v rámci zákaznické perspektivy. Atd. Ale nedostatků je daleko více.

Za hlavní přínos BP lze považovat komentáře, které jsou zapsány na stranách 36-37 (odst. 3.4).

Reálná doporučení ke zlepšení fungování systému BSC ve firmě FMC, jak je vyžaduje zadání, jsem nenašel.

Formální a jazyková úroveň, rozsah práce

B - velmi dobře

Posuďte správnost používání formálních zápisů obsažených v práci. Posuďte typografickou a jazykovou stránku.

Nemám zásadní připomínky.

Výběr zdrojů, korektnost citací

E - dostatečně

Vyjádřete se k aktivitě studenta při získávání a využívání studijních materiálů k řešení závěrečné práce. Charakterizujte výběr pramenů. Posuďte, zda student využil všechny relevantní zdroje. Ověřte, zda jsou všechny převzaté prvky řádně odlišeny od vlastních výsledků a úvah, zda nedošlo k porušení citační etiky a zda jsou bibliografické citace úplné a v souladu s citačními zvyklostmi a normami.

Výběr literatury byl vhodný. Způsob jejího využití a také způsob citování má značné mezery.

Další komentáře a hodnocení

Vyjádřete se k úrovni dosažených hlavních výsledků závěrečné práce, např. k úrovni teoretických výsledků, nebo k úrovni a funkčnosti technického nebo programového vytvořeného řešení, publikačním výstupům, experimentální zručnosti apod.

Vložte komentář (nepovinné hodnocení).

III. CELKOVÉ HODNOCENÍ, OTÁZKY K OBHAJOBĚ, NÁVRH KLASIFIKACE

Shrňte aspekty závěrečné práce, které nejvíce ovlivnily Vaše celkové hodnocení. Uveďte případné otázky, které by měl student zodpovědět při obhajobě závěrečné práce před komisí.

Vzhledem k náročnosti tématu, která evidentně přesahuje možnosti běžného bakalářského studenta, navíc se zaměřením studia na personalistiku, který neabsolvoval podrobnější školení v dané oblasti a současně není hluboce ponořen do daného tématu a jen zběžně projde doporučené prameny, to bylo téma skutečně velmi náročné. Proto i přes uvedené i neuvedené zásadní nepřesnosti a nepochopení principu a smyslu M-BSC - viz poznámky v předchozích odstavcích - a také neúplnost splnění ambiciózně zadaných cílů BP, doporučuji BP k obhajobě.

Možná otázka k obhajobě:

- (1) Jaké je hlavní poslání metody BSC podle tvůrců Kaplana a Nortona?
- (2) Které další přínosy metoda BSC poskytuje/může poskytovat (návod: vyjděte z uvedené literatury, zejména z publikací *Horvát a Partners*, *Kislingerová*, *Lang*, případně i dalších)? Vysvětlete.

Předloženou závěrečnou práci hodnotím klasifikačním stupněm **E - dostatečně**.

Datum: 27.5.2017

Podpis: **Martin Zralý**