

Posudek oponenta disertační práce

Název disertační práce:

Perception of Strategy Formulation Process in the Sports Environment and Its Influence on Performance of the Sport Club

Autor práce: **Ing. Stanislav Tripes**

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.

Oponent práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.

Úvod

Dopisem děkana Fakulty managementu Vysoké školy ekonomické doc. Ing. Vladislava Bíny, Ph.D. ze dne 23. července 2018 jsem byl požádán o oponentní posudek shora uvedené disertační práce studenta doktorského studia Ing. Stanislava Tripese.

Téma a cíle

Téma práce považuji pro doktorskou úroveň studia za odpovídající a přiměřeně aspirativní. Identifikovaná mezera v současném stavu poznání (proces formulace strategie ve sportovních organizacích) představuje vhodné téma pro disertační práci. Cíl práce stanovený v zadání směřuje téma do oblasti vnímání procesu formulace strategie. Cíl práce byl v souhrnu naplněn.

Struktura práce

Struktura textu je konvenční, ale skýtá příležitosti k podpoře vnitřní provázanosti a propojenosti textu. Práce je rozčleněna na čtyři věcné kapitoly (rešeršní, kontextovou, metodickou a výsledkovou), úvod, diskusi a závěr, jak odpovídá dobré praxi disertačních prací v daném oboru. Práci by prospěla větší pozornost věnovaná podpoře orientace v textu. I přes rozsah práce není v úvodu práce ani v úvodech jednotlivých kapitol představována a argumentována vnitřní struktura, stejně tak chybí (až na výjimky) závěry jednotlivých kapitol. Alternativně by orientaci v textu napomohlo častější užívání grafických prvků, schémat či vývojových diagramů, nebo používání tučného písma. V úvodu práce samotné dále absentuje stručný popis metodického aparátu použitého v práci, dosažených výsledků nebo formálních aspektů předkládané disertace.

Vymezení základních východisek

Stanovení základních východisek práce a rešerše aktuální literatury odpovídá doktorské úrovni studia. Pokud jsou dále zmíněny podněty k dalšímu cizelování odborné argumentace, pak tyto mají sloužit k motivaci doktoranda k další publikační činnosti a nejsou zamýšleny jako významné výtky k předkládané disertační práci.

Definice základních pojmů se opírá o ustálené anglosaské učebnice (např. Hill & Jones, Johnson et al., Jones & George). V úvodu kapitoly 1 by bylo vhodné vymezit obsahově-procesní prvky strategie a strategického plánování a ty pak dále v textu rozpracovávat. Stejně tak je obvyklé, že závěrem diskuse jsou poskytnuty definiční okruhy využitě v práci (není vždy explicitně uvedeno, jaká definiční vymezení např. pro pojmy manažer, strategie, výkonnost jsou v práci aplikována).

V textu není uvedeno, jak je definován pojem malé (*small*) sportovní organizace, přestože je tento terminus technicus často užíván. Při formulaci strategie bych doporučil rozlišit a provést diskusi pojmů strategický záměr (*objective*) a cíl (*goal*). Podobně by bylo vhodné podložit myšlenkové spojnice nízké náklady – nízká cena a vysoké náklady – vysoká přidaná hodnota. Autor z kontextu tyto argumentační linie sleduje, přestože některé teorie (např. strategie modrého oceánu) toto pojetí opustily. Jednotlivé *business-level* strategie (kap. 1.2.1) jsou často diskutovány v příkladech profitně orientovaných sportovních organizací a nesouvisí se zaměřením práce, zatímco problematika sladění struktury a kultury organizace s vytipovanou strategií (kap. 1.3.1) je zaměřena výlučně na neziskové sportovní organizace (a je otázkou, zda by tedy neměla být řešena spíše v kap. 2). V kapitole 1 dále absentuje problematika organizační strategie (aka *corporate-level strategy*). U vědomí směřování empirického zkoumání by rovněž bylo možné doplnit rešerši o diskusi různých metodických přístupů k analýze externího nepřímého okolí. Kapitulu 1 by bylo možné dále obohatit o diskusi problematiky záměrného (či vědomého) a nezáměrného (nevědomého) uplatňování postupů strategického plánování (Mintzbergovy *intended*, *deliberate* a *emerging* strategie, nověji např. MIRABEAU, L., MAGUIRE, S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 2014, vol. 35, iss. 8, pp. 1202-1229).

Kapitola 2 uvádí do výzkumného kontextu práce a představuje prostředí sportovních organizací. Je vytyčen pojem neziskové sportovní organizace (str. 54), identifikovány relevantní skupiny stakeholderů a analyzováno prostředí. Ve zvolené typologii sportovních organizací postrádám organizace sportovní infrastruktury (provozovatele bazénů, stadionů, okruhů, hal, aj. – přestože tyto jsou jinak aktivně zmíněny jako specifický druh sportovních organizací např. v kap. 2.4). Kontextuální rozměr strategické analýzy prostředí je v procesu strategického plánování vždy svázán s operačním prostorem konkrétních organizací. Z tohoto pohledu nelze všechny analyzované (zvláště externí) faktory považovat za stejně relevantní pro organizace (a autor tak správně nečiní) zahrnuté do empirického zkoumání, přestože disertační práce u každého typu faktoru identifikuje možné obecné implikace pro sektor neziskových sportovních organizací v ČR.

Části 2.2 a 2.3 by bylo vhodné objemově redukovat. Ačkoliv inovace je považována za klíčový zdroj konkurenční výhody ve sportovním prostředí (str. 37), technologickým inovacím významným i pro sportovní neprofitní kluby (str. 73 a 74) se práce věnuje jen okrajově, bylo by vhodné zaměřit se i na technologický posun v managementu a správě sportovních organizací. V části 2.2.4 rovněž není dodržen jinde prezentovaný národní rozměr strategické analýzy. Z části 2.3 by k provedené argumentaci bylo nezbytné poskytnout přehled oblíbenosti jednotlivých sportů, sportovních aktivit a sportovních disciplín v ČR. Podobně část 2.3 postrádá explicitní kontextuální data za ČR. Namítám chybějící propojení mezi první a druhou kapitolou literární rešerše. Analytické závěry mohly být např. vztaženy k úrovním strategického plánování (*corporate*, *business*, *functional*), identifikované faktory (*drivers*) externího prostředí mohly např. vylučovat některé strategické přístupy.

Metodika a metodologie práce

Metodika a metodologie práce tvoří nejméně zdařilou část disertační práce. Metodický postup je popsán. Práce sice nepředstavuje výzkumné paradigma, ale argumentace ontologického postoje ke kombinaci výzkumných metod je přiměřená cíli práce.

Identifikované výzkumné otázky (např. str. 18 úvodu) jsou nepřesné. V RQ1 se objevuje nespecifické *atd.* (resp. *etc.*), navíc není zřejmé čeho se má *vnímání* (*perception*) týkat. Pojem *charakteristiky* (*characteristics*) manažerů by bylo vhodnější nahradit některým ze zaběhlých pojmů, např. demografické charakteristiky, funkce, role, vlastnosti, znalosti či dovednosti. V RQ2 a RQ3 by bylo vhodnější doplnit, že se má jednat o *prostředí* (*environment*) a *výkonnost* (*performance*) ve smyslu strategického managementu, ačkoliv z tématu a cíle práce je takový záměr patrný. RQ3 měla být členěna na 2 separátní otázky. Potřebnost jednotlivých otázek a podotázek není na základě mezery v současném stavu poznání argumentována.

Vytyčení hypotéz i jejich operacionalizace jsou diskutabilní a ovlivněné užitím anglického jazyka. RQ1 není pomocí hypotéz operacionalizována. Nižší počet hypotéz, potažmo odvození hypotéz z načrtnutého výzkumného modelu by pomohlo redukovat periferní zjištění a účelněji směřovat v textu k odpovědím na výzkumné otázky. I pokud bych coby oponent přijal méně obvyklý přístup stanovení hypotéz pouze pro kvantitativní část studie, pak by bylo nutno rozpracovat výzkumné předpoklady (*propositions*) pro kvalitativní část zkoumání (ty však v práci chybějí). Zatímco pro kvalitativní analýzu práce uvádí použitý softwarový nástroj (NVivo), pro kvantitativní analýzu uvedení softwarového prostředku chybí. U kvalitativní analýzy není zřejmé, jak byly stanoveny kódy a kdo (příp. kolik výzkumníků) kódování prováděl. Postrádám v textu i v příloze protokol pro prováděné rozhovory, určení typu prováděných interview a popis výzkumné procedury. Propojení mezi kvantitativními zjištěními a následnými spíše kvalitativními rozhovory je pouze implicitní.

Dotazník je uveden v příloze č. 2. Otázky jsou stavěny tak, že nezkoumají způsob práce respondentů s faktory prostředí, ale spíše jejich vnímání jednotlivých faktorů prostředí a jejich vzájemné interakce. Některé otázky jsou násobně návodné (např. 12 či 21) nebo obsahují možné disjunktní parametry (např. 35, 36, 53, 54), anebo nemusí odpovídat operačnímu prostoru sledovaných organizací (např. 26 může být relevantní jen pro některé sporty a organizace v závislosti na stakeholderech). Hodnocení výkonnosti organizace je rovněž založeno na vnímání respondentů. Dotazník samotný se jen málo věnuje tomu, jak (pokud) neprofitní sportovní organizace strategicky plánují. Závěr práce sice zmiňuje pilotní testování dotazníku, v popisu metodického přístupu však není obsaženo.

Stanovení výzkumného vzorku je založeno na klastrování sportovních organizací podle počtu členů, počet členů však není čtenářům poskytnut, není tedy možno ověřit správnost a logiku provedeného klastrování. Vnitřní odkaz na přílohu 1, která alespoň skupiny blíže identifikuje, není uveden (odvolávky příloh v textu nejsou obecně prováděny). Výběr respondentů pro kvalitativní část studie měl být zahrnut do části 3.2 (a nikoli části 3.3, která se má věnovat samotné technice sběru). Není uvedeno, kdy byl průzkum proveden, ani jaká byla technika sběru dat. Disertant nerozlišuje mezi konstrukty (ty nejsou v analýze prezentovány, *constructs*), proměnnými (*variables*) a naměřenými hodnotami (*measures*) – užití anglického jazyka je v této kapitole kontraproduktivní pro komunikaci výzkumného záměru. Operacionalizace některých domén (zejm. problematiky výkonnosti) měla být součástí diskuse. Tab. 7 či obr. 10 by bylo vhodnější včlenit do přílohy.

Empirické a analytické závěry

Analýza empirické evidence je po technické stránce provedena v souladu s metodickými východisky a odpovídá úrovni doktorské disertace. Jednotlivé metody by bylo možno lépe propojit do obsahově souvislého celku tak, aby závěry splňovaly parametr triangulace a byly prezentovány narativním způsobem.

Analýza kvantitativních dat se opírá o metody deskriptivní statistiky, korelační a relační analýzu, příp. klastrovou analýzu. Některé analýzy v části 4.1 jsou zatíženy nestejně početnými podskupinami (např. analýza muži/ženy), příp. jinými výzkumnými omezeními, z nichž některá jsou uvedena v závěru práce. Pro přehlednost bych doporučil provést sumární vyhodnocení hypotéz stanovených v části 3.5.1. Testování jednotlivých faktorů by bylo možno realizovat i pomocí vývoje a testování konstruktů (např. Pol1 až Pol4) a tím porovnat vnímanou významnost jednotlivých faktorů analýz externího prostředí pro proces strategického plánování u sledovaných organizací. Výsledek neexistující disjunkce mezi strategií nízkých nákladů a diferenciací je pak závěrem nikoli překvapivým, nýbrž očekávaným. Navíc usuzování na typ strategické orientace na základě odpovědi na jednu perceptuální otázku, poskytnutou z velké části manažery – amatéry, je nutno prohlásit za nevěrohodné.

U analýzy kvalitativní evidence z rozhovorů zcela chybí bližší určení jednotlivých respondentů i explicitní návaznost na zjištění plynoucí z dotazníkového šetření. Zjištění a provedená analýza však hodnotněji reagují na téma práce a rozvíjí poznání o strategickém řízení neziskových sportovních organizací. Je zřejmé, že některé sportovní organizace se prozatím zabývají operativním rozměrem své činnosti a považují za jednu ze svých klíčových misí vytváření vnitřně soudržných komunit svých členů, a proto i hodnocení výkonnosti extenzivně orientovanými indikátory nemusí vhodně reflektovat jejich poslání.

Diskuse se snaží o propojení jednotlivých částí výzkumného úkolu. Pro její dotvoření by bylo nutno porovnat dosažené výsledky s nálezy literatury a tak identifikovat rozpory a překryvy provedeného zkoumání se současným stavem poznání. Část diskuse je tedy věcně spíše shrnutí kvantitativní i kvalitativní části výzkumu.

Přínos práce pro teorii a praxi

Práce poskytuje některé nové impulzy pro další rozvoj teoretického poznání i rozvoj praktických postupů na poli strategického managementu neziskových sportovních organizací obecně a v České republice zvláště. Za přínosnou a následováníhodnou lze považovat snahu autora práce systematickým způsobem uchopit relativně aktuální téma na poli sportovního managementu. Na téma by bylo možno velmi dobře navázat dalšími výzkumy, např. v oblasti vztahu správy (*governance*) organizací a vazby správní struktury k výkonnosti i samotnému procesu strategického řízení, plánování i implementace, anebo k měření strategické výkonnosti. Z práce rovněž mohou čerpat další výzkumy zaměřené na jiné aspekty profesionalizace managementu neziskového sportu. Výsledky práce považuji za publikovatelné na úrovni recenzovaných mezinárodních výstupů. Praktický přínos práce spatřuji zejména v příspěvku k analýze aplikace ověřených manažerských přístupů v řízení českých neziskových organizací na poli sportu. Práce rovněž dokumentuje, jak některé součásti procesu strategického plánování, resp. analýzy externího prostředí, mohou napomáhat na úrovni jednotlivých organizací k jejich těsnějšímu propojení se zájmy stakeholderů.

Formální a jazykové aspekty práce

Práce je zpracována v anglickém jazyce. I přes zřejmou jazykovou korekturu je použitý jazyk nedokonalý a vede k přílišně zobecňujícím tvrzením (v teoretické části práce a diskusi), k nízké srozumitelnosti nebo dokonce pojmové vadnosti (zejména v kapitole o metodách). Práce respektuje zavedená citační pravidla.

Po formální stránce práce nevybočuje ze zavedených zvyklostí. Seznam zkratk není poskytnut. Práce je vzhledem k rozsahu příloh tištěna oboustranně. Některé přílohy by však bylo možno vypustit. Navíc formátování příloh je ledabylé (např. absentující nadpis přílohy 1, nevložený konec stránky na konci každé přílohy, a proto rozházené nadpisy). Překlepy či formální opomenutí jsou jen výjimečná (např. umístění odkazu u obr. 4, formátování tab. 27, str. 246-248 jsou nesprávně orientovány).

Závěr

Disertant Ing. Stanislav Tripes prokázal schopnost samostatné vědecké práce od formulace mezery v současném stavu poznání, operacionalizace výzkumného tématu i vyvození hodnotných závěrů pro manažerskou teorii i praxi. Předložená disertační práce „Perception of Strategy Formulation Process in the Sport Environment and Its Influence on Performance of the Sport Club“ naplňuje požadavky kladené na závěrečné texty na doktorské úrovni studia a přispívá k rozvoji poznání ve studovaném oboru.

Práci doporučuji k obhajobě a navrhuji, aby disertantovi Ing. Stanislavu Tripesovi byl po diskusi při obhajobě udělen titul doktor (ve zkratce Ph.D.) ve studijním programu Ekonomika a management ve studijním oboru Management.

Otázky k obhajobě

1. Co podle Vás pro vedoucí pracovníky neziskových sportovních organizací při procesu strategického plánování představují konkurenční prvky: nízká cena (*low price*) a vysoká přidaná hodnota (*high value added*)? Jaké jsou ukazatele nízké ceny a vysoké přidané hodnoty v prostředí neziskových sportovních organizací?
2. Jaké ukazatele výkonnosti (*performance*) neziskových sportovních organizací byly použity ve Vašem výzkumu a jak korespondují s ukazateli užívanými v aktuálních relevantních výzkumech?
3. Domníváte se, že při současné struktuře, financování a typu správy neziskových sportovních organizací v ČR lze v dohledné době očekávat vyšší míru záměrného uplatňování postupů strategické analýzy a plánování?

V Benátkách nad Jizerou dne 8. srpna 2018

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.
vedoucí katedry marketingu a managementu
ŠKODA AUTO Vysoká škola
Na Karmeli 1457
293 01 Mladá Boleslav
Pavel.Strach@savs.cz