

OPONENTNÍ POSUDEK DISERTAČNÍ PRÁCE

Název: **Strategické řízení zdravotnického zařízení**
Autor: **Ing. Andrea Žejdlová**
Oponent: **Doc. Ing. Marie Příbová, CSc.**

a) Formální aspekty disertační práce

Po formální stránce je disertace rozdělena na část, která se zabývá teoretickými koncepty strategického řízení, a aplikační část. Výklad je systematický a srozumitelný, je vhodně doplněn schémata a grafickými shrnutími, která vizualizují některé komplexní souvislosti.

Teoretická část má velmi široký záběr, autorka aspirovala na představení nejdůležitějších koncepcí strategického řízení. V aplikační části práce je text stručnější než v teoretické, často heslovitý, jen s náznakem vysvětlení. Vzhledem k tomu, že se autorka pokusila v teoretické části o představení hlavních koncepcí strategického řízení, pak se opět v teoretické rovině zabývala strategickým řízením ve zdravotnickém zařízení a některé koncepty ještě znovu připomněla v aplikační části, působí výklad místy rozvlácným dojmem.

Jazyková stránka je v pořádku, i když několik překlepů v práci zůstalo. Také převzetí několika schémat ze zahraniční literatury v angličtině není optimální. Formální úprava práce odpovídá standardům.

Za pozitivní zmínku stojí i důsledné označování citací, autorka v tomto směru prokázala velmi dobrou orientaci v literatuře, která byla publikována knižně, v člancích i materiálech na internetu.

b) Obsah disertační práce

Práce je zaměřena na problematiku, která je v aplikační rovině dlouhodobě v ČR opomíjena. Protože se situace začíná měnit - na zdravotnická zařízení je vyvíjen tlak ve smyslu jejich racionálnějšího ekonomického chování - jsou manažeři zdravotnických zařízení nuceni k rychlejší změně, a tou je i aplikace strategického řízení, je disertační práce přínosem k velmi aktuálnímu tématu.

Strategické řízení je velmi širokou disciplínou. Ve světové odborné literatuře se však ustálily klíčové koncepty strategického řízení, jako jsou: systém strategického řízení, strategické myšlení, procesy strategického řízení, hierarchie strategií, fáze strategického řízení, modely strategického řízení aj., které autorka uvádí a srovnává jejich chápání významnými autory zahraničními i českými.

Za pozitivní pokládám, že jsou v teoretické části rozpracovány i metodiky implementace strategie. Autorka věnuje pozornost komplexním systémům jako je EFQM a BSC model, které patrně ve zdravotnictví nebudou v plné šíři aplikovány (jejich zvládnutí vyžaduje – podle mých zkušeností - určitou manažerskou zkušenost získanou např. používáním dílčích jednodušších přístupů).

Mezi popsanými modely strategického řízení je zajímavý český model PERMANENT, který je postaven na osvědčených manažerských principech a současně obsahuje nové trendy, které jsou pro menší firmy klíčové z hlediska dosažení jejich tržního úspěchu. Škoda že je model představen jen v abstraktní rovině, bez náznaku jeho využití.

Pro aplikační část je velmi důležitá kapitola zabývající se specifiky strategického řízení ve zdravotnictví. V této kapitole jsou nejdříve uvedeny (bez nějaké kategorizace nebo alespoň seřazení specifik podle své významnosti) příčiny, které komplikují proces strategického řízení (str. 80) a jsou vlastně myšlenkovým základem hypotézy (str.12), kterou má disertační práce prokázat nebo ověřit ...“Specifika zdravotnického trhu ovlivňují strategické řízení zdravotnických zařízení“... V této kapitole bych očekávala hlubší analýzu specifik a prvotní úvahu, jak na dané specifikum lze reagovat ve strategickém řízení.

Aplikační část je konzistentní, logicky propojená a z textu je patrné, že se autorka v této problematice pohybuje a detailně jí rozumí. Aplikace je provedena na menší zdravotnické zařízení, které má jasně daný funkční i zákaznický profil. Jsou rozpracovány složky obchodní strategie do detailu jednotlivých nástrojů marketingového mixu a informačních technologií.

V této části provedla autorka obvyklé typy analýz, navíc zařadila Fischerovu dynamickou strategickou rozvahu, která obohatila výsledky předchozích analýz o variantní úvahy o možném budoucím vývoji, tzv. scénáře.

Metodická stránka analýz není detailně popsána, autorka patrně vycházela z předpokladu, že použité metody jsou dostatečně známé. Srovnání dílčích výsledků jednotlivých analýz zpracovala pomocí tzv. SWOT analýzy. K tomuto metodickému postupu mám dvě výhrady:

1. Postup není ani částečně kvantifikovaný, takže v závěru analýz nelze jednoznačně a jednoduše formulovat vnímanou hodnotu zdravotnických služeb (alespoň z pohledu zákazníka), ani strategickou konkurenční výhodu analyzovaného zdravotnického zařízení.
2. Není zřejmé, s jakými zařízeními autorka srovnávala výsledky analyzovaného zařízení, aby mohla jednoznačně říci, jestli je určité zjištění výhodou nebo nevýhodou.

Autorka rovněž provedla osobní dotazování hlavních tzv. stakeholders pomocí strukturovaného dotazníku. V práci nejsou uvedeny žádné metodické podrobnosti o tomto typu vlastního výzkumu, což je škoda, protože jde o velmi pracný informační vstup přinášející originální informace.

Analytické části byla věnována velká pozornost a úsilí. Přesto bych ocenila, kdyby u analýzy zákazníků (str. 148 – 150) byla provedena spíše segmentace než klasifikace tříd zákazníků. Ta by umožnila lépe pochopit očekávání a motivace zákazníků a reagovat na ně změnou nabídky služeb, kvalitou služeb a konvence atd.

I když jsem uvedla k analytické části doplňující poznámky a dotazy, považuji provedenou analýzu za dostatečnou pro formulaci strategie. Na základě analýz a svých manažerských znalostí a zkušeností autorka formulovala misi, vizi, strategické cíle a operace pro dané zdravotnické zařízení. Detailněji je rozpracovaná obchodní strategie a strategie informačních technologií.

c) Cíle disertační práce

Cílem disertační práce bylo „...navrhnout obecný teoretický model strategického řízení pro zdravotnická zařízení a na základě teoretických a praktických poznatků formulovat nejvhodnější variantu strategického řízení, jejímž prostřednictvím lze dosáhnout dlouhodobé vyšší efektivity, konkurenceschopnosti a vyšších zisků zdravotnického zařízení“...

Základní cíl byl rozpracován do dílčích cílů a problémů, na které se práce měla zaměřit.

Stanovený cíl považuji za přiměřený pro disertační práci. Podle mého názoru byl naplněn, i když zobecnění nebylo na závěr explicitně provedeno, nicméně je z aplikační části zřejmé.

d) Hypotézy

Autorka zformulovala dvě hypotézy, které však neměly kvantifikační charakter, ale byly zpřesněním cíle, naznačovaly, jakým směrem se bude zpracování rozvíjet. Na obě hypotézy v závěru práce reagovala, podle mého soudu adekvátně.

e) Výsledky disertační práce

Disertační práce představuje velmi solidní pokus o zpracování modelu strategického řízení menšího zdravotnického zařízení. Autorka specifikovala oblasti, které jsou pro strategické řízení ve zvolené oblasti nosné a v současné době nejméně rozvinuté. Jde o obchodní strategii a strategii informačních technologií. Za přínosné považuji překročení úzkého pohledu na obchodní strategii jako na prodej. Autorka pracuje s moderním pojetím, tj. se sedmi komplexními nástroji marketingového mixu a pro každý uvádí alespoň základní strategické principy. Pojednat o dílčích strategiích detailně by představovalo neúměrný rozsah práce.

Za přínosné rovněž považuji to, že autorka už v počátečních fázích přemýšlí o implementaci strategie a předpokladech jejího úspěchu. Tento krok bývá podceňován a strategie pak zůstává v hlavách manažerů, ale nedostává se k těm, kteří se na její realizaci podílejí.

Za další přínos považuji kombinaci analytických postupů, kterými se autorka dostala k objektivizovanějším výsledkům. Především kombinace tzv. tvrdých a měkkých postupů (statistická analýza a dotazování) je ve zdravotnictví krokem vpřed.

Práce může být využita jak v teoretické, tak praktické rovině. V obou rovinách půjde spíše „o osvětu“, protože o nutnosti strategického řízení zdravotnického zařízení nejsou dosud manažeři dostatečně přesvědčeni. Teoretické využití vidím v zařazení získaných poznatků do výuky, např. formou případových studií. Praktické využití vidím v prezentování zjištění v odborných časopisech, na konferencích, seminářích apod.

f) Publikační aktivity doktorandky

Publikační činnost studentky považuji za přiměřenou a stálou v čase. Zatím šlo spíše o drobnější příspěvky a práce, ale je zřejmé, že se studentka v oblasti managementu zdravotnictví angažuje a že její vystoupení na různých konferencích (a následující publikační

činnost) jsou dost frekventovaná, jak v ČR tak v zahraničí. Za významný lze považovat příspěvek do časopisu Online Journal of Health and Allied Sciences, který je zařazen v databázi Scopus.

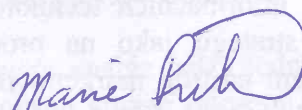
g) Otázky do diskuse

1. Může autorka specifikovat vnímanou hodnotu, které zdravotnické zařízení svým zákazníkům poskytuje? Jde mi i především o vztah mezi kvalitou péče a spokojeností, který není v disertační práci úplně osvětlen.
2. Může autorka jednoznačně formulovat strategickou konkurenční výhodu analyzovaného zdravotnického zařízení?

h) Jednoznačné vyjádření k disertační práci

Protože obsah práce splňuje požadavky kladené na doktorskou disertační práci, samotná práce je kvalitní a autor zde prokázal potřebné znalosti v daném oboru a schopnost vědecky pracovat, což mj. dokazuje i prezentovaná publikační činnost, hodnotím tuto doktorskou práci kladně a doporučuji tuto doktorskou práci k obhajobě.

V případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl Ing. Andree Žejdlové udělen titul doktor (PhD.) v oboru Podniková ekonomika a management.



Doc. Ing. Marie Příbová, CSc.

Vysoká škola ekonomická v Praze, Katedra
marketingu a Katedra mezinárodního obchodu
(externí lektor)

V Praze 11.6.2013