

Oponentní posudek k disertační práci Ing. Ekateriny Chytilové

| | |
|------------------------------------|--|
| Doktorský studijní program: | P6208 Ekonomika a management |
| Obor: | 6208V097 Řízení a ekonomika podniku – dob. |
| Název práce: | Výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů na prvním stupni dodavatelského řetězce |
| Školitel: | prof. Ing. Marie Jurová, CSc. |
| Školící pracoviště: | Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, ústav managementu |

K posouzení jsem obdržel vtištěnou disertační práci v rozsahu 133 stran základního textu včetně seznamu použité literatury (6 ss.) s dvěma přílohami v rozsahu tří stran. Disertační práce svým rozsahem, formou, strukturou a obsahem podle mého názoru v zásadě vyhovuje platným ustanovením zákona o vysokých školách pro disertační práce a norem ISO pro kvalifikační práce i platným univerzitním i fakultním směrnicím. Dílčí výhrady uvádím v závěrech posudku.

Stanovisko k předloženým kapitolám

Úvod

Autorka odůvodňuje volbu daného tématu, orientovaného na prostředí dodavatelsko-odběratelských vztahů s dodavatelem prvního stupně ve středních podnicích s diskontinuální zakázkovou výrobou a distribuční činností, případně poskytováním služeb. Jako jedno ze zásadních východisek označuje možnost budování dlouhodobě pevného a flexibilního dodavatelského řetězce konkurenceschopného v měnícím se tržním prostředí. Ztotožňuji se s jejími východisky a zvolené téma považuji za velmi aktuální z pohledu oboru Řízení a ekonomika podniku.

Cíle a výzkumné otázky, metodologie disertační práce.

Autorka na cca 14 stranách rozpracovává hlavní cíl práce, navrhnout metodiku postupu volby dodavatele na prvním stupni pro optimalizaci řízení zakázky v podnicích střední velikosti se zakázkovou výrobou a doplňujícími druhy podnikání (distribuční činnost nebo poskytování služeb). Stanovených sedm dílčích cílů pokládám za konzistentní s hlavním cílem, mají charakter postupných kroků k jeho zajištění. Z pohledu věcného je dosažení hlavního cíle podpořeno koncipováním šesti výzkumných otázek. První čtyři jsou zaměřeny na obecné problémy související s charakteristikou podnikání v podnicích vybraného typu, výkonností dodavatelsko-odběratelských vztahů v nich, přehledností hodnocení dodavatelů a metodami a nástroji pro eliminaci neúplné přehlednosti o dodavatelích. Pátá a šestá jsou orientovány na ověření navrhované Metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně a podmínek pro její uplatnění. Rovněž stanovené výzkumné otázky považuji za konzistentní s hlavním cílem. *Již v této části, vzhledem k formulaci výzkumných otázek bych považoval za nutné uvést výsledky předvýzkumu, o němž se zmiňuje autorka v metodologickém postupu a výsledcích řešení. Při obhajobě bych považoval za vhodné, aby blíže okomentovala část hlavního cíle, týkající se optimalizace řízení zakázky ve vztahu ke stanoveným výzkumným otázkám.* Metodologický postup řešení je postaven na posloupnosti analytické a syntetické části výzkumu. Analytická část je orientována do čtyř etap, předběžného výzkumu, koncipování prvních čtyř výzkumných otázek, stanovení současného stavu vědeckého poznání a vyhodnocení výzkumných otázek. Syntetická část je orientována do dalších pěti etap, tvorby metodiky, prvotní kontroly metodiky, sestavení páté a šesté výzkumné otázky, provedení tří komparativních ilustrativních případových studií, vyhodnocení páté a šesté výzkumné otázky a stanovení závěrů. Posloupnost etap je konzistentní se sedmi vymezenými dílčími cíli. *Při obhajobě by mohla autorka okomentovat*

duplicitu Vyhodnocení páté a šesté otázky v obr. č. 1b jako součást osmé a deváté etapy. K jednotlivým krokům v rámci definovaných etap jsou podrobněji specifikovány použité výzkumné metody, které zvolila pro kvalitativní výzkum. Oceňuji, že nezůstávají jen u obecné rešerše z různorodých českých i zahraničních zdrojů, věnovaných metodice výzkumné práce, ale autorka se pokouší ve většině případů o konkretizaci k jednotlivým krokům.

Teoretická východiska, a současný stav poznání řešené problematiky, rešeršní část práce

Autorka postupně na cca 42 stranách definuje řešený problém v posloupnosti definice základních pojmů a terminologie (malé a střední podnikání v EU a Ruské Federaci, výroba, distribuce, poskytování služeb, dodavatelský řetězec a DOV), současný stav vědeckého poznání (vnější podmínky pro fungování středních podniků v globálním prostředí, procesy hodnocení a volby vhodných dodavatelů prvního stupně, konvenční metody hodnocení dodavatelů, existující řešení a moderní trendy hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů, existující řešení a moderní trendy navýšení výkonnosti vztahu s dodavatelem, kritické vyhodnocení prvních čtyřech výzkumných otázek a shrnutí). Použitou posloupnost kapitol této rešeršní části považuji za logicky opodstatněnou. Základní charakteristiky přístupů v rešeršní části jsou doloženy odvolávkami na celkem cca 90 zahraničních i tuzemských zdrojů, které se věnují problematice podnikové ekonomiky a managementu, logistiky, metod zlepšování podnikových procesů výroby a nákupu, metod vědecké práce z různorodých sekundárních pramenů, převážně monografií, vědeckých článků, legislativních zdrojů a podnikových pramenů. V tak velkém počtu zdrojů jsem mohl provádět kontrolu odkazů jen namátkově, přímo v textu jsem našel odkazy na většinu z nich v souladu s platnými citačními normami. V syntetizujících částech k prvním čtyřem výzkumným otázkám i shrnutí celé rešerše je zvláště podřadný charakter této škály zdrojů pro splnění cíle disertační práce. Uvedené zdroje mají vztah k autorčiným závěrům a souvisí s tématem. Celá rešeršní část je pojata spíše pragmaticky, ve snaze uvést škálu použitelných východisek pro vlastní výzkumnou část. Domnívám se, že tato východiska jsou dostatečně rozvedena a doložena mimo výsledky pramenů pocházejících z tuzemských i zahraničních výzkumů i autorčinými praktickými zkušenostmi z předvýzkumu.

Při obhajobě by mohla autorka zaujmout stanovisko k některým otázkám:

- ***rozdíly klasifikace služeb OKEČ a CZ–NACE na s. 33,***
- ***rozdíly mezi pojetím procesního dodavatelského řetězce (supply chain) a hodnotového řetězce (value chain) na s. 35,***
- ***možnosti oboustrannosti informačních toků v logistických řetězcích v obr. 4 na s. 40,***
- ***možné koncepty měření a řízení výrobní a logistické výkonnosti na s. 41 a 64,***
- ***začlenění kroku detailní specifikace potřeb do kroků nákupního procesu na s. 49,***
- ***možné další přístupy kategorizace hodnotících kritérií (obchodní případ, dodavatelská schopnost, pozice na trhu) na s. 58.***

Řešení a výsledky disertační práce.

Autorka postupně na cca 53 stranách prezentuje výsledky řešení v posloupnosti pilotní studie v rámci předvýzkumu, vytvoření metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně (úvod, popis skupin hodnotících kritérií, popis hodnotících kritérií v rámci skupin), prvotní kontrola metodiky, případové studie (SpecTechMash, případ X, Hoxter a.s), syntetický závěr k případovým studiím, vyhodnocení páté a šesté výzkumné otázky. Posloupnost jednotlivých částí považuji za logicky opodstatněnou. Z pohledu věcného mám výhradu k pojetí prezentace výsledků pilotní studie, která měla mít charakter předvýzkumu, vedoucího k formulaci prvních čtyřech výzkumných otázek. ***Způsob prezentace výsledků předvýzkumu provedeného formou strukturovaného rozhovoru ve 13 podnicích, uvedený***

*v přílohách, považuji za příliš strohý bez potřebné vypovídací schopnosti s vazbou na stanovení prvních čtyř výzkumných otázek. Výsledky prezentované v příloze 2 mají spíše charakter triviálního kvantitativního výzkumu vyjádřeného relativní četností odpovědí na tři velmi jednoduché otázky, zcela nesouvisející se zaměřením pilotní studie, tak jak je charakterizováno na s. 72. Vhodnější by podle mne bylo předložení syntetizujícího komentáře k uvedeným rozhovorům. Uznávám ale, že tento komentář může být na druhé straně nahrazen předmětem úvodní části dále prezentovaných tří případových studií. Pokud jde o návrh samotné metodiky, souhlasím s dílčí diferenciací skupin hodnotících kritérií pro skupinu stávajících dodavatelů nebo dodavatelů vybraných zákazníkem a druhou skupinu nových dodavatelů. **Kladu si jen otázku, zda je vhodné nechat určení váhy těchto skupin na uživateli, bez doprovodného komentáře, nabízejícího některé z objektivizujících metod, nalezených v řešeršní části.** Proti způsobu stanovení dílčích kritérií v jednotlivých skupinách nemám zásadní výhrady, domnívám se, že jejich komplex dostatečně vypovídá o výkonnosti dodavatele, konstrukce výpočtu je dostatečně prezentována navrženými škálami v tabulkách. Posuzování individuálních dodavatelů s průměrem celého výběru je objektivizující a umožňuje pak použití různých rozsahů škál. K jednoduchosti pro uživatele přispívá rovnoměrné rozdělení váhy většiny dílčích kritérií v rámci váhy skupiny.*

Při obhajobě by mohla autorka zodpovědět na následující dotazy:

- Pokuste se odůvodnit konstrukci ukazatelů k auditu individuálních stávajících dodavatelů na s. 85 a 86, které nejsou vztahovány k průměru výběru, ale ke stanovené fixní hodnotě 10. Nebylo by vhodnější vztahovat je k maximu možných dosažitelných bodů (20, 15).***
- Okomentujte důvody pro diferenciaci relativní váhy v této oblasti 1/3 úrovně vedení podniku a 2/3 úrovně organizace výrobního procesu.***
- Byla prvotní kontrola metodiky vázána na podmínky konkrétního podniku zařazeného v předvýzkumu nebo dále charakterizovaných případových studiích.***

Za detailní prověření aplikovatelnosti metodiky považuji tři případové studie orientované diferencovaně na aplikaci metodiky pro stávající dodavatele (SpecTechMasch), nové dodavatele (případ X) a perspektivu vývoje metodiky (Hoxter). První dvě mají identickou strukturu (charakteristika podmínek podnikání, popis trhu dodavatele prvního stupně a dodávaných produktů, stávající postup hodnocení a volby dodavatele, preferovaná hodnotící kritéria, způsob evidence a hledání dodavatelů, možnosti vývoje a nedostatky z pohledu vedení nákupu, definice vztahů s dodavatelem dle různých klasifikací, definice optima pro dodání z pohledu podniku, data o dodavatelích ve výběru, provedení hodnocení podle navrhované metodiky, provedení hodnocení pomocí metody optima, závěry hodnocení). Třetí studie je zaměřena na ověření podmínek stávajících rovnocenných dodavatelů z pohledu podmínek dodání, pro které aplikace metodiky není účelné. ***Transparentnosti porovnání výsledků navrhované metodiky a metody optima by podle mého názoru prospělo, pokud by byly postaveny na shodných vstupních datech (vzdálenost dodavatele, doba dodání a cena). V první i druhé případové studii se objevily rozdíly v dodací lhůtě a vzdálenosti dodavatelů.*** Uvedené tři studie jsou dostatečným podkladem pro syntetizující stanoviska k výzkumné části i vyhodnocení páté a šesté výzkumné otázky.

Přínos práce pro teorii a praxi, závěr.

S poněkud stroze charakterizovanými přínosy práce pro rozvoj vědního oboru a manažerskou a ekonomickou praxi je možné souhlasit. Souhlasím s autorkou v možném dalším zaměření výzkumu na objektivizaci možných postupů pro rozdělení vah kritérií.

Souhrnné stanovisko k podkladům

a) Zhodnocení významu pro obor

Téma práce je zaměřeno na řešení aktuálního problému spadajícího do oboru Řízení a ekonomika podniku.

b) Splnění stanoveného cíle

Hlavní cíl práce, navrhnout metodiku postupu volby dodavatele na prvním stupni pro optimalizaci řízení zakázky v podnicích střední velikosti se zakázkovou výrobou a doplňujícími druhy podnikání (distribuční činnost nebo poskytování služeb) považují předloženými výsledky za splněný. Maximalizace hodnoty individuálního dodavatele v rozsahu navržených skupin kritérií může být kritériem pro posuzování optimálnosti řízení zakázky.

c) Postup řešení problému, použité metody

Postup řešení problému, tzn. předvýzkum k vymezení řešeného problému, stanovení cílů řešení s výzkumnými otázkami a metodikou výzkumu, popis současného stavu formou rešerše sekundárních pramenů a jejího syntetického vyhodnocení, vlastní návrh metodiky a její pilotní ověření kvalitativním výzkumem formou případových studií, shrnutí výsledků výzkumu s vyhodnocením přínosu pro teorii a praxi odpovídá obecně doporučené metodice pro vědecké kvalifikační práce v sociálně-ekonomickém výzkumu.

d) Stanovisko k výsledkům práce a přínosu disertantky

Výsledky rešerše i vlastního výzkumu dokládají splnění stanoveného hlavního cíle i dílčích cílů podpůrných. Za přínos autorky k rozvoji oboru považují na základě předvýzkumu a provedené rešerše návrh komplexní metodiky hodnocení dodavatelů pro vymezený okruh podniků. Její ověření kvalitativním výzkumem formou případových studií považují rovněž za přínosné.

e) Další vyjádření k úrovni disertační práce

Dílčí připomínky a stanoviska jsem formuloval v předcházející části posudku, věnované zhodnocení jednotlivých kapitol. Práce podle mého názoru formální úpravou i jazykovou úrovní vyhovuje ustanovením pro kvalifikační práce, našel jsem minimální množství formálních nedostatků. Nejsem schopen posoudit publikační činnost autorky, vzhledem k tomu, že jsem v práci nenašel soupis vlastních prací požadovaný fakultní směrnicí 2/2011. Předpokládám, že bude součástí tezí předložených k obhajobě.

Závěr

Předložené podklady k obhajobě disertační práce splňují požadavky zákona i běžných standardů pro kvalifikační vědecké práce. Prokazují schopnost samostatné tvůrčí práce disertantky v oboru Řízení a ekonomika podniku doktorského studijního programu Ekonomika a management. Doporučuji proto disertační práci k obhajobě a v případě úspěšné obhajoby práce Ing. Ekaterině Chytilové udělit akademický titul Ph.D.

doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.

Ve Zlíně 21. 11. 2013