

## Oponentní posudek na dizertační práci:

Ing. František Janáč

### „Řízení dodavatelských vztahů v nadnárodní společnosti.“

Práce má rozsah 140 stran, je psána česky a je rozdělena na úvod, šest kapitol, závěr a seznam použité literatury. Na konci jsou uvedeny přílohy, které jsou číslovány zvlášť.

Práce je psána přehledně a je velmi pečlivě zpracovaná. Struktura a členění odpovídá požadavkům kladených na dizertační práci.

Jak už název práce oznamuje, je práce věnována studiu dodavatelsko odběratelských vztahů a návrhům na jejich řízení v prostředí nadnárodní společnosti.

První kapitola je věnována analýze současného stavu studované problematiky. Jsou zde zavedeny základní pojmy, se kterými autor dále pracuje.

Speciálně se důkladně zabývá energetickým odvětvím a podrobně se zabývá jeho vyjímečným postavením a omezenou konkurencí, která je výrazně ovlivňována státními regulačními zásahy. Popisuje zde dodavatelskými vztahy se zaměřením na obor plynárenství.

V druhé kapitole formuluje cíle své práce a pracovní hypotézy.

Třetí kapitola je věnována metodám. Autor zde rozebírá empirické, teoretické a logické metody. Zde bych uvítal podrobnější rozvedení statistických metod.

Čtvrtá kapitola popisuje dodavatelsko-odběratelské vztahy ve společnosti RWE. Popisuje strukturu RWE, její postavení na trhu a vnitřní fungování společnosti. Dále je zde zařazen výzkum a jeho statistické vyhodnocení.

V páté kapitole je uveden návrh modelu pro konstrukci optimálního počtu dodavatelů.

Následuje shrnutí, závěr, seznam literatury včetně publikací uchazeče a přílohy.

Stěžejní jsou kapitoly 4 - 6. Zde je podrobně popsána oblast výzkumu, jejich specifčnost a z toho vyplývající odlišnosti, které je nutné brát do úvahy. Je zde popsáno šetření provedené uchazečem ve společnosti RWE a statistické vyhodnocení získaných dat. Na tomto základě je navržen postup pro určení optimálního počtu dodavatelů. Za obzvláště cenné pokládám množství konkrétních dat shromážděné autorem. Protože se jedná o konkrétní data, která vycházejí přímo z praxe, budou určitě přínosem pro pozdější použití v dalším výzkumu i ve výuce.

### Hodnocení dizertační práce

1. **Aktuálnost tématiky.** Spolu s rostoucí globální provázaností ekonomiky narůstá a bude i dále růst snaha podniků o snižování nákladů a optimalizaci chodu. Proto je předložená práce vysoce aktuální. Popisuje možnost ušetření finančních i lidských prostředků pro konkrétní společnost.

2. **Splnění cílů.** Uchazeč si formuloval jasný cíl. Stanovil si jakými prostředky a postupy hodlá svého cíle dosáhnout. Na základě provedeného vyhodnocení situace, provedeného výzkumu a zpracování dat z výzkumu byl navržen konkrétní fungující model pro stanovení optimálního počtu dodavatelů. Cíle dizertační práce pokládám za splněné.
3. **Zvolené postupy řešení problémů a výsledky dizertační práce.** Uchazeč se nejdříve podrobně věnoval zvolené problematice. Důkladně ji prozkoumal a popsal. Dále se zabýval vypracováním dotazníku a zpracováním jeho výsledků. Výsledkem byla důkladná analýza a následující syntéza poznatků. To mu spolu se statistickým vyhodnocením získaných dat umožnilo dělat kvalitně podložené závěry.
4. **Přínos pro praxi a pro další rozvoj oboru.**
  - (a) Uchazeč provedl podrobný rozbor a zhodnocení domácí i zahraniční literatury, která se týká dodavatelsko-odběratelských vztahů.
  - (b) Shromáždil významný blok dat z oblasti energetického průmyslu.
  - (c) Získané poznatky dokázal teoreticky zpracovat.
  - (d) Přesně popsal požadavky na dodavatele pro plynárenství.
  - (e) Dokázal sestavit model pro optimalizaci počtu dodavatelů pro sledovanou společnost.
5. **Formální úprava.** Práce má velmi dobrou grafickou úpravu. Získaná data jsou prezentována pomocí tabulek a grafů, které jsou jasně a přehledně zpracované. Pochopení celému textu napomáhají i vhodně zvolené obrázky, ať se jedná o mapy, či obrazy sledovaných produktů pro skladování plynu.

K práci nemá žádné zásadní připomínky. Samozřejmě se zde vyskytly některé nepřesnosti.

1. str.41, druhý odstavec zdola. *V plynárenství domácnosti poptávají plyn za účelem vytápění a ohřevu.* Určitou roli hraje i vaření, zvláště mimo topnou sezónu.
2. str. 60, první rovnice. Je nutné dodat, že  $t > 0$ .
3. str. 60. Vzorce je třeba zarovnat na řádek, viz  $\beta < 1, \beta > 1$ .
4. str.61. Jsou zde v nepořádku indexy. Má být  $Y_{i1}, \dots, Y_{in_i}$ .
5. str.61. Má být  $N = n_1 + \dots + n_k$ .
6. str. 62, třetí řádek shora. Je uvedeno  $Q \geq \chi_{k-1}^2(\alpha)$ . Je vhodné doplnit, že  $\chi_{k-1}^2(\alpha)$  je kritická hodnota  $\chi^2$  rozložení na hladině  $\alpha$ .

7. str.64, třetí odstavec zdola, poslední věta. Evropský energetický trh pokračuje v postupné konvergenci . . . . Konverguje k čemu?
8. str.69, první odstavec. Součet uvedených podílů nedává 99%.
9. str. 140. Práce 4 - 9 nemají uvedeny stránky.

Všechny připomínky jsou formálního charakteru a nijak nesnižují hodnotu a kvalitu práce a zřejmě jsou důsledkem jednak nedostatečné praxe uchazeče s vybraným textovým editorem a jednak se zpracováním vědeckého textu.

K uchazeči mám jen jedinou otázku: Je možné upravit Váš model i pro použití v jiné společnosti?

Na str. 100, poslední odstavec je uvedeno i kladné hodnocení práce ze strany společnosti RWE. To jen dále dokládá potřebnost a aktuálnost studování otázek dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Práce obsahuje nové, původní výsledky a dokládá schopnost uchazeče samostatně vědecky pracovat.

Zvláště oceňuji, že všechny hlavní výsledky byly už publikovány a nebo jsou přijaty do tisku.

Doporučuji, aby po úspěšné obhajobě, byl Ing. Františku Janáčovi **udělen** vědecko-akademický titul PhD.

V Brně 23. ledna 2015

  
Doc. RNDr. Jaromír Baštin, CSc.  
UMAT FEKT VUT  
Technická 8  
616 00 BRNO

## Oponentní posudek na doktorskou disertační práci

---

Název práce: Řízení dodavatelských vztahů v nadnárodní společnosti  
Doktorand: Ing. František Janáč  
Oponent: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.  
Vypracována dne: 31. ledna 2015

Disertační práce je strukturovaná do 6 kapitol, čítá 140 stran textu a přílohovou část v rozsahu 10 stran, jež doplňuje textovou část o 3 přílohy, z toho dvě uložené elektronicky na CD.

Předložená práce řeší stále velice aktuální problematiku týkající se řízení dodavatelských vztahů pro vybranou oblast energetiky se zaměřením na plynárenství. Autor v úvodu zdůvodňuje význam aktuálnosti tohoto tématu v oblasti, jež není zatím vůbec systematicky řešená a popsána. Svá tvrzení postupně doplňuje analýzami současného stavu a výzkumem ve společnosti RWE.

Cílem práce, je vytvoření funkčního modelu dodavatelsko-odběratelských vztahů, který umožňuje managementu podniku na základě kategorizace dodavatelů řídit obchodní vazby s jednotlivými dodavateli.

V první kapitole vysvětluje koncepční rámec práce, jež teoreticky vychází z dodavatelsko-odběratelských vztahů (DOV) a reaguje na současné změny a trendy výrazně ovlivňující chování odběratelů a dodavatelů na specifickém trhu energetiky (plynárenství). Nákup a logistiku považuje za stěžejní část dodavatelsko-odběratelských vztahů, zejména z pohledu vstupů a nákladů. Postrádám v práci zdůvodnění tohoto výběru, jeho propojení s výzkumem a cíli disertační práce a širší zasazení do teorie řízení podniku (viz dotazy).

Na základě provedených rešerší dostupných domácích i zahraničních zdrojů (115 použitých zdrojů) není jasné, jaká je situace v oblasti doposud provedených výzkumů, a jestli je této problematice věnována pozornost v národním a mezinárodním kontextu. Dále se v práci objevuje určitá nejednoznačnost ve vymezení pojmu odběratel, postrádám zde vyváženost vzhledem k zaměření práce na dodavatelsko-odběratelské vztahy (různé pojmy: zákazník, spotřebitel, odběratel) a doporučila bych více vysvětlit, kategorizovat vzhledem k zaměření práce.

Kapitola 2 a 3 jsou věnovány stanovení cílů, hypotéz a charakteristice metod použitých pro řešení výzkumného problému. Cíl práce je stanoven ambiciózně a z mého pohledu reálně, u hypotéz postrádám preciznost propojení na výsledky v oblasti teoretického výzkumu. Kapitola metod pojednává o vědeckých metodách, ale není zde úplně přehledně zdůrazněný výběr metod z pohledu řešení výzkumné části práce. Pro zvýšení přínosu práce bych očekávala jasněji zdůraznit vědeckou hodnotu řešeného problému a vysvětlit postup jeho řešení, včetně výběru dílčích metod.

Významnou částí disertační práce je kapitola 4, která řeší dodavatelsko-odběratelské vztahy ve společnosti RWE, za dílčí přínosy práce lze považovat zdůvodnění výběru komodit, potřebu a ekonomický význam skladování, analýzu dodavatelů jednotlivých komodit, využití Weibulova rozdělení pro hodnocení spolehlivosti technického zařízení, analýzu smluvních podmínek, velikosti podniků a typu výběrového řízení.

Pozitivně hodnotím strukturovaný přístup, strukturu práce, zpracování analýz a vyhodnocení výsledků provedených výzkumů.

Z formálního hlediska je práce zpracována na standardní úrovni, včetně tabulek, seznamu zkratk a obrázků. Práce obsahuje taky několik příloh, jež dokumentují zpracování výsledků a vzor dotazníku. K práci je přiloženo také jejich zpracování na CD. Práci lze z formálního hlediska vyčíst pouze drobné překlepy a sníženou čitelnost některých náročnějších obrázků (např. obr. 12).

Autor svým řešením potvrzuje fundovanost v dané problematice, stanoveným rámcem a jeho řešením naplňuje stanovené cíle.

Disertační práci lze svým zpracováním považovat za přínosnou pro praktickou, teoretickou i pedagogickou oblast.

Na základě posouzení všech aspektů zpracované disertační práce a výše uvedených názorů lze konstatovat, že posuzovaná disertační práce a zejména konkrétní přínos autora je znatelný a je snadno odlišený od přejetých informací v práci použitých.

Autorovi oponované disertace bych ráda položila několik dotazů, jež budou podkladem do diskuse v průběhu obhajoby.

1. Zdůvodněte výběr odvětví, jeho propojení s výzkumem a vědeckými cíli disertační práce.
2. Vysvětlíte pojmy: řízení dodavatelských vztahů a řízení dodavatelko-odběratelských vztahů, a jejich širší zasazení do teorie řízení podniku.

3. Můžete mi vysvětlit, jak jste postupoval při výběru metod výzkumu (jaká teoretická východiska byly podkladem pro jejich tvorbu – například dotazníkové šetření). Jak probíhal a jaký význam měl v přípravě výzkumu předvýzkum?
4. V metodách máte uvedenou jako použitou metodu – pozorování. Vysvětlete její principy a využití ve vašem výzkumu.
5. Jak si představujete další ověření vašeho modelu v praxi?
6. Elektronické přílohy na CD nelze použít. Vysvětlete!

**Závěrečná doporučení oponenta:**

Disertační práci doporučuji k obhajobě, a po jejím úspěšném obhájení udělit Ing. Františkovi Janáčovi vědecký titul Ph.D. v oboru Management studijního programu Ekonomika a management.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Ústav managementu

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Česká republika

**Oponentský posudok**  
**na dizertačnú prácu Ing. Františka Janáča**  
**„Řízení dodavatelských vztahů v nadnárodní společnosti“**

---

**Oponentka:**

Doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.

Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska,  
Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

Predložený posudok bol spracovaný na základe menovacieho dekrétu dekanky Fakulty ekonomicko-správnej Univerzity v Pardubiciach zo dňa 22.12.2014.

Dizertačná práca Ing. Františka Janáča „Řízení dodavatelských vztahů v nadnárodní společnosti“ je spracovaná okrem príloh na 140 stranách, je logicky rozčlenená – na sedem kapitol okrem úvodu, zoznamu skratiek, symbolov, obrázkov, tabuliek a grafov, použitej literatúry a zoznamu vlastnej publikačnej činnosti. Súčasne obsahuje záverečná práca tri prílohy. Štruktúra práce je v súlade s požiadavkami kladenými na dizertačnú prácu, členenie do kapitol a podkapitol je systematicky usporiadané a prehľadne spracované.

V úvode je zdôvodnené spracovanie predloženej dizertačnej práce v oblasti riadenia dodávateľsko – odberateľských vzťahov a dôvod regulácie plynárenstva.

Prvá kapitola „Analýza súčasného stavu“ jasne definuje základné pojmy, vývoj a špecifiká dodávateľsko-odberateľských vzťahov všeobecne, ako aj ich riadenie v odvetvi energetiky osobitne.

Druhá kapitola „Cíl, hypotézy práce“ výstižne popisuje cieľ, ktoré ďalej dizertant v práci využije. Dizertant preukázal schopnosť vymedziť hlavný cieľ. Súčasťou druhej kapitoly sú aj dve hypotézy - ako aj uvedené predpoklady pre ich overenie.

V tretej kapitole sú spracované „Metody práce“. Dôkladne sú prepracované jednotlivé čiastkové úlohy, ktoré sú nevyhnutné pre splnenie hlavného cieľa.

Štvrtá kapitola „Dodávateľsko-odberateľské vzťahy ve společnosti RWE“ systematicky objasňuje postavenie vybranej spoločnosti na trhu v ČR. Z rozborov vyvodil aj vlastné závery.

V piatej časti „Návrh modelu“ je uvedené postupne využitie internej a externej analýzy, konštrukcia modelu optimálneho počtu dodávateľov a využitie modelu.

Dôležitá je šiesta kapitola „Zpracování výzkumných dat“, v ktorej je dôkladne spracovaná oblasť všetkých výsledkov predvýskumu, výskumu, ich súhrn a súčasne sú

uvedené aj limity a podnety pre ďalší výskum. Oceňujem spracovanie množstva podkladových údajov, snahu o ich maximálnu objektivitu a vyváženosť informácií.

Stručná, ale dôležitá je šiesta kapitola, ktorá uvádza „Prínosy pro teorii, praxi a vzdelávání“.

V „Závěre“ sú zhrnuté výsledky dizertačnej práce, ako aj zhodnotené overenie hypotéz.

Zoznam literatúry je prehľadný, uvádza spolu 119 zahraničných a domácich zdrojov.

Zaujímavý je zoznam deviatich publikovaných výstupov Ing. Františka Janáča, oceňujem hlavne až tri výstupy v zahraničí.

Dôležité sú prílohy, ktoré dokresľujú celkový prehľad o ďalšej práci doktoranda, vzorový dotazník so 6. + 10. otázkami za roky 2009 až 2013, samotné výsledky dotazníkového prieskumu a súčasťou je samotný funkčný model na CD-nosiči. Tento možno využiť ďalej aj v rámci e-learningu.

#### **Hodnotenie dizertačnej práce:**

##### **a) aktuálnosť zvolenej témy:**

Zvolená téma Ing. Františka Janáča „Řízení dodavatelských vztahů v nadnárodní společnosti“ je v súčasnosti v ČR veľmi potrebná, lebo veľa podnikov v období energetickej i finančnej krízy rieši diferencovane problém optimalizácie logistiky a dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Táto dizertačná práca komplexne rieši dodávateľské vzťahy vo vybranom odvetví, čím si výrazne môže zlepšiť postavenie na trhu. Problematika dizertačnej práce – skúmanie dodávateľsko-odberateľských vzťahov v podnikoch je mimoriadne aktuálna, osobitne v odvetví energetiky vzhľadom na existujúce problémy nielen v ČR, ale z hľadiska globálneho. Preto vítam spracovanie uvedenej témy s aplikáciou na Českú republiku.

##### **b) splnenie cieľov habilitačnej práce**

Ing. František Janáč formuloval jeden hlavný cieľ, ktorý ďalej systematicky plnil prostredníctvom ďalších čiastkových úloh. Na základe poznatkov z odbornej literatúry sformuloval dve hypotézy. Hlavný cieľ bol plnený postupne a systematicky, k čomu určite dopomohli: precízne spracované teoretické poznatky. Doktorand najprv dôsledne spracoval súčasný stav vedeckého poznania, potom prešiel k samotnej analýze postavenia spoločnosti RWE v Českej republike všeobecne a v oblasti dodávateľsko-odberateľských vzťahov osobitne. Potom teoretické poznatky syntetizoval.



**c) zvolené postupy riešenia problémov a výsledky dizertačnej práce**

Ing. František Janáč správne použil v práci viaceré metódy skúmania, empirické, teoretické – kvalitatívne, kvantitatívne, logické: napríklad analýza – syntéza, indukcia – dedukcia, jednak metódy získavania dát – najmä dotazníková metóda, rozhovory, prípadové štúdie. Pri spracovaní využil štandardné štatistické metódy. Oceňujem vyhodnotenie primárnych a sekundárnych dát, prehľadné vyhodnotenie dotazníka, aplikáciu Kruskal-Wallisovho testu, metódy modelovania ako aj uplatnenie grafických metód. Zvolené metódy boli optimálne a postupy riešenia správne. Výsledky dizertačnej práce sú preukazné.

**d) prínos pre prax a pre ďalší rozvoj vedného odboru**

Praktické prínosy sú predovšetkým:

- Konkretizácia návodu na zníženie nákladov na jednotku produkcie všeobecne a konkrétne na zníženie transakčných nákladov, nákladov na záväzky podnikov, nákladov na administratívu.
- Nové informácie o unifikácii produktov vo vybranom odvetví energetického priemyslu. Teoretické prínosy sú zhrnuté vo viacerých bodoch, pričom osobne vysoko pozitívne hodnotím predovšetkým:
- Prehľadnú analýzu zahraničnej a českej literatúry o riadení dodávateľsko – odberateľských vzťahov.
- Špecifikáciu kritérií pre optimalizáciu dodávateľsko – odberateľských vzťahov vo vybranom odvetví.
- Vytvorenie modelu optimálneho počtu dodávateľov v oblasti energetiky so zameraním na plynárenstvo.

Nezanedbateľným prínosom je aj možnosť implementácie poznatkov uvedených v dizertačnej práci do pedagogického procesu v predmetoch orientovaných na manažment, marketing a riadenie rizika. Poznatky možno využiť vo všetkých predmetoch nielen v rámci vysokoškolského štúdia, ale aj v rôznych kurzoch celoživotného vzdelávania, prezentovať na vedeckých konferenciách, workshopoch a pod.

**e) formálna úprava**

Dizertačná práca je z formálneho hľadiska na požadovanej úrovni. Osobitne oceňujem spracovanie 35 tabuliek, 18 obrázkov a 8 grafov, ktoré svedčia o množstve vykonanej

práce doktoranda. Za pozitívum či negatívum možno označiť to, že podkapitoly nižšieho stupňa nie sú uvedené v obsahu, čo ale neznižuje to význam práce ako celku.

K práci nemám závažné pripomienky, ale mám tieto otázky, na ktoré prosím odpovedať v rámci diskusie:

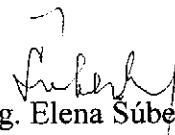
1. Na str. 37 v ods. 2 je vymedzený ekonomický cieľ logistiky. Je to Vaša vlastná definícia alebo prevzatá od iného autora ? Môže minimalizácia nákladov okrem ohrozenia likvidity podniku a zníženia úrovne služieb spôsobiť aj iné problémy ? Napríklad zvýšiť technické riziká, ohroziť bezpečnosť pri práci a podobne ?
2. Na str. 114 v ods. 1 – 2 uvádzate, že pri výbere vhodných dodávateľov odporúčate disponovať informáciami o zákazkách za obdobie 4 rokov, počnúc dátumom objednania a končiac dĺžkou dodania v týždňoch. Je uvedených 11 bodov zoradených podľa ich dôležitosti ? Čo obsahuje bod 5 „dodacie podmienky“ ?
3. Na str. 127 v časti 5.3 uvádzate, že: „Význam tohto modelu spočíva v určení optimálneho dodávateľu na relevantím trhu pro konkrétni komodity.“ Ako by sa mal model upraviť – aby bol funkčný - na podmienky inej krajiny, napríklad Slovenskú republiku pre tie isté komodity ? Môže byť v uvedenej oblasti slovenský trh relevantný s českým ?

***Návrh na udelenie akademického titulu Philosophiae doctor***

***Dizertačnú prácu Ing. Františka Janáča „Řízení dodavatelských vztahů v nadnárodní společnosti“ hodnotím ako celok pozitívne. Práca spĺňa požiadavky kladené na dizertačnú prácu.***

***Po úspešnej obhajobe dizertačnej práce odporúčam udeliť Ing. Františkovi Janáčovi akademický titul Philosophiae doctor – Ph.D.***

Bratislava, dňa 24.1.2015

  
Doc. Ing. Elena Súbertová, PhD.