

## Oponentský posudek disertační práce

Program: Ekonomika a management  
Obor: Management  
Studentka: Ing. Petra Vrbová  
Název práce: *Risk Elimination while Consignment Stock Concept Implementation*  
Oponent: plk. gšt. doc. Dr. habil. Ing. Pavel Foltin, Ph.D.  
Pracoviště: Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany

### 1. Struktura práce:

Posuzovaná disertační práce paní Ing. Vrbové je zpracována ve standardní struktuře, v rozsahu 132 stran, doplněná o 6 příloh. Práce odpovídá požadavkům kladeným na disertační práce. První část práce je zaměřena na rešerše dostupných pramenů a vymezení dodavatelských řetězců, jejich managementu a řízení rizik, s důrazem na konsignační strategie a přístupy ke skladování. Využívány jsou primárně zahraniční literární prameny.

Ve druhé části práce autorka vymezuje cíl práce a použité metody. Omezující podmínky rozsahu zkoumání nejsou explicitně stanoveny. Třetí část disertační práce je zaměřena na analýzu využívání konsignačních strategií, vycházející z realizovaných dotazníkových šetření, primárně u českých firem. Následující čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu rizik implementace konsignačních strategií, z pohledu kupujících a prodávajícího. Na základě provedené analýzy jsou následně v páté kapitole formulována doporučení k eliminaci identifikovaných rizik. Práce dále obsahuje obligatorní náležitosti, tj. použitou literaturu, seznamy a přílohy.

### 2. Obsahové zaměření:

Zvolené téma implementace a řízení konsignačních strategií lze považovat za aktuální, představující jeden z trendů směřování a rozvoje působení nadnárodních dodavatelských řetězců. V úvodní části práce autorka vhodně vymezuje místo a úlohu konsignačních strategií v rámci dodavatelských řetězců a jejich řízení. Na základě provedené rešerše dostupných pramenů poukazuje na výhody a úskalí implementace konsignačních strategií, tuzemských i zahraničních subjektů. Autorka vhodně identifikuje potenciální rizika plynoucí pro poptávkovou i nabídkovou stranu, včetně kritických faktorů úspěšné implementace.

Na základě provedené rešerše si autorka klade za cíl navrhnout možné způsoby eliminace rizik při implementaci konsignačních strategií, a to na příkladu českých firem. Hlavní cíl je dále rozpracován do třech dílčích cílů, které jsou naplňovány prostřednictvím zkoumání odpovědí na dvě výzkumné otázky a čtyři pracovní hypotézy. Vzhledem ke stanovenému cíli, výzkumným otázkám a formulovaným hypotézám lze zvolenou metodologii považovat za vhodnou, i když poměrně širokou. Vedle standardních metod vědecké práce autorka dále využívá kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Pro analýzu aktuálního stavu a vnímání konsignačních strategií autorka využila dotazníkového šetření, které v úvodní části vhodně podrobila pilotnímu testování. Z hlediska potřebných vstupů pro zodpovězení formulovaného cíle byla dotazníková šetření vhodně doplněna o řízené rozhovory. Získané poznatky autorka následně podrobila frekvenční analýze, Leven/Friedmanově testu a částečnému testování pomocí

metody Monte Carlo. Získané poznatky byly dále podrobeny korelační analýze. Z hlediska poměrně širokého metodického vymezení je druhá kapitola vhodně doplněna o nastínění jednotlivých fází realizovaného výzkumu.

Vlastní analytickou část práce lze hodnotit velmi pozitivně. Přestože se autorka zaměřuje na relativně úzce vymezený problém, jeho analýza však přináší nový vhled do platnosti stávajících vztahů poptávky/nabídky v dodavatelských řetězcích, s ohledem na aktuální skutečné podmínky a vnímání českých firem. Data zjištěná z dotazníkových šetření jsou detailně analyzována a poskytují ucelený obraz o náhledu českých firem na implementaci konsignačních strategií, a to z pohledu velikosti firem, včetně orientace na export či import. Za dílčí nedostatek realizovaného výzkumu lze považovat absenci údajů týkajících se čistě českých dodavatelských vztahů (tj. tuzemská výroba pro tuzemského odběratele, bez zahraničního aspektu exportu/importu). Jejich absence může prezentované výsledky modifikovat. Na toto úskalí vycházející z omezené dostupnosti dat však sama autorka v práci poukazuje.

V rámci čtvrté kapitoly se autorka zaměřuje na identifikaci a hodnocení rizik z hlediska poptávkové i nabídkové strany. Doporučení ke zmírnění identifikovaných rizik autorka shrnuje v páté kapitole. Formulovaná doporučení vychází z realizovaného výzkumu a lze je považovat za obecně platná.

Výsledky realizovaného výzkumu prezentované v disertační práci je možné považovat za přínosné a nové, vytvářející vhodné předpoklady pro rozpracování a další následný výzkum.

### 3. Jazyková a grafická úroveň:

Posuzovaná práce neobsahuje žádné zásadní formální nedostatky, je psána čtivou a přehlednou formou. V práci se objevují pouze dílčí nepřesnosti (např. ve vymezení výzkumných otázek a aplikaci zvoleného metodického přístupu), které však nemají zásadní dopady na kvalitu posuzované práce.

### 4. Otázky k obhajobě:

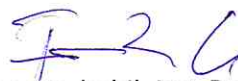
- a) V práci identifikujete jako hlavní rizika *R4 Manufacturing facilities risks* a *R5 Human Resources Risks*. K jakým změnám v působení rizik, jejich potenciálním dopadům a frekvenci působení došlo v posledních 10 letech?
- b) V dostupných studiích zabývajících se problematikou bezpečnosti globálních dodavatelských řetězců (např. BCI – *Business Continuity Institute*) jsou v posledních letech jako hlavní rizika narušení identifikována rizika související s dostupností a funkčností informačních a komunikačních systémů. Na základě Vámi realizovaného výzkumu, pokuste se identifikovat příčiny odlišného vnímání závažnosti rizik českými firmami v případě implementace konsignačních strategií.

5. Závěr:

Na základě posouzení disertační práce Ing. Petry Vrbové je možné konstatovat, že posuzovaná práce splňuje podmínky uvedené v § 47 odst. 4, zákona č. 111/1998 Sb., *o vysokých školách*. Autorka **prokázala** způsobilost k samostatné tvůrčí práci v oboru *Management*. Posuzovaná práce přináší nové poznatky a **splňuje** požadavky standardně kladené na disertační práce v daném oboru.

Na základě výše uvedených skutečností **doporučuji** disertační práci Ing. Petry Vrbové předložit k obhajobě.

V Brně, 28. května 2019



plukovník gšt. doc. Dr. habil. Ing. Pavel Foltin, Ph.D.



## Oponentní posudek dizertační práce

Uchazečka: Ing. Petra Vrbová  
Název dizertační práce: Risks Elimination while Consignment Stock Concept Implementation  
Oponent: doc. Ing. Rudolf Kampf, Ph.D.  
Pracoviště oponenta: Katedra dopravy a logistiky, VŠTE v Českých Budějovicích

---

Jako jmenovaný oponent podávám následující posudek. K posouzení mi byla předložena dizertační práce „Eliminace rizik při implementaci konceptu konsignačních skladů“, která obsahuje 117 stran textu a šest příloh.

Práce je členěna do pěti kapitol (Řízení dodavatelského řetězce, Cíle a metody dizertační práce, Použití konceptu konsignačního skladu, Identifikace a vyhodnocení rizik spojených s implementací konsignačního skladu, Eliminace rizik spojených s implementací konceptu konsignačního skladu). Členění svojí strukturou odpovídá požadavkům kladeným na vědecké práce.

V první kapitole doktorandka popisuje řízení dodavatelského řetězce, jeho využití v praxi, účinnost a výhody. Dále popisuje systém řízení zásob, jeho klasifikaci, základní pilíře a výhody a nevýhody pro dodavatele a zákazníka. V první kapitole je rovněž popsán systém řízení rizika v logistických řetězcích, členění rizik a postoj k riziku. Následně je vysvětlen proces řízení rizik.

Druhá kapitola se zabývá metodikou dizertační práce. Doktorandka zde stanovila tři hypotézy práce:

- identifikovat rizika implementace konsignačních zásob,
- klasifikovat a vyhodnotit zjištěná rizika,
- identifikovat nejkritičtější rizika.

Dále si doktorandka v druhé kapitole stanovila dvě výzkumné otázky:

- Jaký zdroj informací využívají osvojitelé konceptu konsignačního skladu v České Republice?
- Jaký je postoj firem v České republice k realizaci konsignačního skladu?

Druhá kapitola obsahuje rovněž charakteristiku použitých metod bádání. Jedná se o následující metody:

- analýzy a syntézy,
- kvantitativního a kvalitativního výzkumu,
- indukce a dedukce,
- korelační analýzy,

### **Význam pro praxi nebo rozvoj vědy**

Uvedené výsledky dizertační práce jsou vzhledem k typu práce (jedná se o dizertační práci, tedy o vědeckou práci) průkazné a závěry vědecky dostatečně podložené.

K teoretickým a praktickým přínosům práce nemám žádné výhrady a považuji je za dostatečné. Uvedené přínosy korespondují s cílem práce a lze je považovat za přínos pro rozvoj vědního oboru.

### **Formální úprava a jazyková úroveň dizertační práce**

Formální náležitosti stanovené pro dizertační práce byly dodrženy. V práci je využívána reprezentativní literatura tuzemská i zahraniční, a také vlastní publikace doktorandky, což hodnotím kladně.

Celkově mohu konstatovat, že formální a jazyková úroveň dizertační práce je na výborné úrovni.

### **Otázky do diskuze**

Otázka č. 1: Jaký je rozdíl mezi konsignačním skladem a celním konsignačním skladem?

Otázka č. 2: K čemu slouží index konzistence matice párových porovnání?

Otázka č. 3: Jaký je aplikační potenciál výsledků vašeho bádání?

### **Celkové hodnocení**

Na závěr mohu konstatovat, že dizertační práce splňuje podmínky uvedené v § 47 odst. 4) zákona č. 111/1998 sb. o vysokých školách.

Doktorandka ve své práci vykonal značný rozsah tvůrčí a zejména aplikační práce. Dizertabilnost této práce spatřuji zejména v metodologicko-aplikační oblasti. Doktorandka prokazuje schopnost využívat teoretické znalosti a aplikovat je na problémy praxe. Doktorandka projevila tvůrčí myšlení, zejména v oblasti řešení nového, i když již na základě poznaného.

Na základě prostudování předložené dizertační práce navrhuji doktorandce, po úspěšné obhajobě, udělení vědecko-akademické hodnosti doktor („philosophiae doctor“ ve zkratce „Ph.D.“).

Datum: 22.5.2019

Podpis oponenta: .....  




**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**POSUDOK OPONENTA DIZERTAČNEJ PRÁCE**

**Téma: RISKS ELIMINATION WHILE CONSIGNMENT STOCK CONCEPT IMPLEMENTATION**

**Typ závěrečné práce:** Dizertačná práce

**Autor:** Ing. Petra VRBOVÁ

**Oponent:** doc. Ing. Marek Potkány, PhD.

Katedra ekonomiky, manažmentu a podnikania  
Technická univerzita vo Zvolene

**a) Aktuálnosť témy:**

Využitie princípov konsignačných skladov pri riadení zásob, je v dnešnom konkurenčnom prostredí pomerne významným faktorom, ktorý buduje nadštandardné dodávateľsko-odberateľské vzťahy medzi obchodnými partnermi. Tento vzťah však zo sebou nesie aj určité riziká, ktoré si vyžadujú istú mieru eliminácie. Aj preto je možné tému dizertačnej práce považovať za aktuálnu a s potenciálom prínosu praktických aj teoretických poznatkov.

**b) Metódy spracovania:**

Autorka práce pri spracovaní práce využila kombináciu dostupných a vhodných vedeckých metód. Prístupy komparatívnej a obsahovej analýzy boli využité pre komplexný teoretický prehľad riešenej problematiky, ako aj identifikáciu rizík plynúcich z implementácie konsignačných skladov. Primárneho kvantitatívneho výskumu sa zúčastnilo 117 českých podnikov z rôznych odvetví, veľkosti a regiónov. Aj napriek tomu, že nebol vykonaný test reprezentatívnosti vzhľadom výberového súboru na základný súbor, je možné túto početnosť vzhľadom na vzťah 1 uvedený v práci považovať za dostatočný.

Musím však konštatovať, že využité metódy spracovania, ktoré sú popísané v metodike práce sú veľmi všeobecné (teoretické) a nie je celkom jasné kedy a v akom rozsahu bola daná metóda v práci využitá. Žiadalo by sa bližšie vysvetlenie kedy sa použil Levenov a kedy Friedmanov poradový test. Prečo sa použil práve Friedmanov test a nie napr. Kruskal-Wallis test pre ordinálne premenné, alebo Brown-Forsyth test?

**c) Splnenie cieľa:**

Ako primárny cieľ práce si autorka zvolila prezentáciu návrhov možných spôsobov eliminácie rizík pri implementácii konsignačných skladov na vzorke českých podnikov. Tento primárny cieľ bol následne rozpracovaný do troch čiastkových cieľov v logickej nadväznosti identifikácie, klasifikácie a hodnotenia potenciálnych rizík. Aj preto autorka práce najmä v rovine zisťovania súčasného stavu problematiky definovala dve základné výskumné otázky a následne aj štyri (pracovné) hypotézy. Pri hypotézach je možné polemizovať o možnosti ich odlišnej formulácie a jednoznačnosti kvantifikácie, ale najmä o doplnení dôvodov a argumentov ich stanovenia.

Na základe zvolenej metodiky a výsledkov práce aj napriek tomu, že niektoré návrhy eliminácie rizík sú pomerne všeobecné a zaslúžili by si podrobnejšiu špecifikáciu, je možné cieľ práce považovať za splnený.

#### **d) Výsledky a prínos dizertačnej práce:**

Práca ponúka ako teoretické, tak aj praktické prínosy, ktoré sa navzájom prelínajú. Dané výsledky zvyšujú nielen prehľad a povedomie o danej problematike, ktoré sú využiteľné v rámci pedagogického procesu, ale aj rámcový návrh odporúčaní opatrení do praxe, ktoré by sa mohli stať predpokladom úspešnej implementácie koncepcie konsignačných skladov v podmienkach ČR. Práca s určitosťou poskytuje potenciál využitia prezentovaných poznatkov v ďalšom smerovaní edukačnej, ale aj vedecko-výskumnej oblasti.

#### **e) Význam pre vedu a prax:**

Autorka v dizertačnej práci sumarizuje aktuálne znalosti a názory o predmetnej problematike. Teoretický prínos je vidieť v identifikácii a klasifikácii rizík implementácie politiky konsignačných skladov. Za najväčší praktický prínos je možné považovať časť návrhov možnej eliminácie rizík v procese implementácie a taktiež poukázanie na porovnateľský metodický postup aplikácie podobných výskumov v budúcnosti.

#### **f) kvalita publikovaných prác**

Početnosť a kvalita publikovaných prác doktorandky zodpovedá súčasným požiadavkám kladeným na záverečné práce tohto typu. Doktorandka má v databázach Web of Science a Scopus registrovaných celkovo 8 výstupov súvisiacich s témou dizertačnej práce v domácich aj zahraničných zdrojoch.

#### **g) Otázky do diskusie**

- *Akým spôsobom ste zabezpečili validitu a reliabilitu vášho primárneho prieskumu v českých podnikoch?*
- *Pokúste sa prezentovať argumenty ktoré Vás viedli k stanoveniu Vami navrhnutých hypotéz práce a taktiež jednoznačne upresnite ktorá metóda bola využitá pri testovaní tej ktorej hypotézy.*
- *Pokúste sa argumentačne potvrdiť váš výrok, že je alarmujúca skutočnosť, že len 10% respondentov uviedlo, že využívalo prevažne české informačné zdroje pre oboznámenie sa s implementáciou konsignačných skladov.*
- *Interpretácia Friedmanovho testu použitá v práci nie je jasná: "Since the result of Friedman test is 0" - čo znamená že výsledok testu je 0? p-hodnota je 0? alebo testovacia charakteristika je 0?*
- *V rámci Vašich návrhov eliminácie rizika ľudských zdrojov pri implementácii konceptu CS sa pokúste ešte bližšie špecifikovať návrh pre oblasť motivácie, kde navrhujete motivovať zamestnancov aby prispeli k hladkému procesu implementácie a využívania tohto konceptu (akou formou motivácie?, akým spôsobom merania výkonnosti?)*



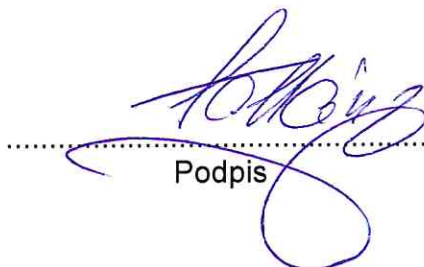
**h) Odporúčenie na udelenie titulu Ph. D.**

Na základe skutočností uvedených v tomto posudku je možné komplexne konštatovať, že dizertačná práca má požadovanú teoretickú i prakticko–aplikačnú úroveň. Z formálneho hľadiska spĺňa požadované kritériá, je napísaná prehľadne, zrozumiteľne. Autorka svojou prácou preukázala, že je schopná tvorivo vedecky pracovať, prepájať teoretické vedomosti s praxou, má prehľad o skúmanej problematike a vie výsledky svojej práce vhodne interpretovať.

**Na základe uvedeného hodnotenia a po úspešnej obhajobe dizertačnej práce navrhujem udeliť Ing. Petre VRBOVEJ vedecko-akademickú hodnosť**

**„philosophiae doctor“.**

Vo Zvolene, dňa 22.5.2019

  
.....  
Podpis