

Oponentní posudek na doktorskou disertační práci Ing. Petera Jurečky na téma

„Integrated Business Planning; State of art approach to Sales & Operations Planning and its implementation in the multinational company“

Úvod

Dynamické konkurenční prostředí podpořené navíc přetrvávající hospodářskou krizí výrazně akceleruje požadavek na flexibilitu firem. Ve vysoce volatilním prostředí firmy bojují na jedné straně s požadavkem na minimalizaci nákladů všeho druhu (tj. je-li to jen trochu možné, snaží se přibližovat k zakázkové výrobě, kdy eliminují rizika spojená s krytím nákladů spojených s výrobou a dodáním produktu díky relativně jisté poptávce a inkasu za své produkty) a na straně druhé s požadavky zákazníků na uspokojení jejich potřeb v co nejkratší době (naopak zase výrazně komplikující možnost zakázkového přístupu k výrobě).

Jednou z oblastí, která může vnést více poznatků potřebných pro řešení tohoto dilematu, je i oblast plánování a jeho efektivnosti, při zodpovězení otázek, jakých efektů lze tímto dosáhnout, a jak by takový proces měl vypadat, aby jeho účinnost znatelně podpořila výkonnost firmy. Autorem zvolené téma obchodně - provozního plánování tak lze bezesporu zařadit mezi žhavá témata, zejména v případě větších společností. Cílem předložené práce tak je (zjednodušeně řečeno, neboť autor definuje více cílů) nalézt odpověď na otázku „jak by mělo vypadat optimální nastavení plánovacího procesu, které by firmě umožnilo efektivně se vypořádat s měnícím se prostředím?“.

Zvládnutí teoretické roviny práce

V úvodu teoretické roviny své práce autor zcela správně naznačuje základní východisko pro svá další tvrzení – že tradiční přístup plánování ve firmách je často postaven na individuálních a separovaných interních plánech jednotlivých divizí/funkčních útvarů, což v důsledku vede k odtažitosti mezi celkovou strategií (cílem) a provozními/funkčními plány a k jejich neprovázanosti. Poměrně logicky rozebírá jednu z možných příčin tohoto stavu - rozdílné motivace vedoucích těchto organizačních jednotek reprezentované individuálními bonusovými schématy zohledňující izolovaný pohled na řízenou funkční oblast. Šlo by je samozřejmě doplnit i o další faktory, které na tento stav mají/mohou mít také vliv – jako např. absence samotné strategie či její nefunkční dekompozice, případně další motivační faktory jednotlivců reprezentující např. jejich osobní ambice ve struktuře firmy a tím pádem podporující je spíše v izolovanějším plánování, v kterém se dá lépe využít důležitosti „hůře dostupných informací“.

Autor se občas snaží o pohled na plánování jak z roviny strategické, tak i provozní. Primární duch práce je však formován především v rovině provozního plánování, tj. vybalancování nabídky a

poptávky z pohledu optimalizace skladových zásob při zachování efektivní podpory obchodním složkám firmy.

Za nejinspirativnější část autorovy práce považuji aplikaci mikroekonomické teorie chování spotřebitele na rozhodování o výši skladových zásob – tj. v jaké míře lze substituovat primární požadavky zákazníků (representované individuálně např. rychlostí dodávky) jinými (jako např. cena, servis apod.) při zachování stejné míry užítu (tj. spokojenosti zákazníka), aniž by bylo nutné se zaměřovat pouze na maximální skladovou kapacitu. Zejména při analogické aplikaci teorie do firemní praxe v oblasti B2B podnikání lze tento pohled považovat za inovativní a může být inspirací pro další práce, které by tuto myšlenku dokázaly zákaznickými průzkumy. Takový výstup byl pro mnoho firem, které se této problematice systematicky nevěnují, velmi přínosný a poskytl jim mimo jiné i hodnotnou argumentační bázi pro diskusi a trénink svých obchodníků.

Shrnutí stávající dostupné znalostní báze problematiky „integrovaného podnikového plánování“ (Integrated Business Planning - IBP) prezentované autorem je víceméně souhrnem různých pohledů na pojem IBP. Jak sám autor podotýká, nelze jednoznačně určit jasné hranice mezi tradičním přístupem k plánování (S&O Planning) a IBP, neboť i tradiční plánování se vyvíjí a ve své rozvinuté podobě de facto splývá s pojetím prezentovaným mnoha autory jako IBP. Přínosné v této oblasti je zejména spektrum zdrojů informací, které se neomezuje „pouze“ na vydanou literaturu, ale autor zapracoval do své práce i vlastní zkušenosti s účastí na konferencích a pracovních diskusích. Autorovy praktické zkušenosti využívané v rámci firemní praxe bezesporu patří k silným momentům práce a jsou příkladem provázání akademického přístupu s potřebami firem.

Závěr teoretické části vědecké práce trochu potvrzuje, že původně nastavený cíl – tj. nalézt optimální nastavení plánovacího procesu byl (pakliže bychom očekávali vytvoření či shrnutí do obecnějšího modelu) ambiciózní a na tuto otázku není možné nalézt jednoznačnou odpověď. Lze se určitě ztotožnit s autorovým předběžným závěrem, že optimální nastavení plánovacího procesu se odvíjí od mnoha faktorů jako je odvětví, zvolená strategie (viz např. Porterovy generické strategie) apod. Za zásadní autorovu vymezující myšlenku lze považovat i názor, že nejpodstatnějším problémem v otázce nalezení optimálního nastavení plánovacího procesu není ani tak samotné nastavení tohoto procesu, jako spíše jeho implementace.

Přenesení znalostí do praxe

V praktické části své práce autor prezentuje své zkušenosti s implementací IBP. Celá tato část může být zajímavá pro projektové manažery, kteří dostanou podobný úkol ve své firmě. Byť neobsahuje (z pochopitelných důvodů) vždy detailní informace, je dostatečně návodná pro vytvoření projektového plánu a je inspirativní pro řízení takového projektu.

Pakliže se v první (teoretické) části své doktorské práce autor zabývá otázkou jak nastavit optimální proces (a co vše na něj má vliv), ve druhé části své práce již pracuje s hotovým modelem (aniž by bylo zřejmé, jaká cesta vedla k jeho utváření) a věnuje se převážně projektovým aktivitám spojených s implementací „hotového“ modelu.

Zajímavé je porovnání implementace IBP v různých zemích korporace. Přestože je na první pohled vidět určité rozdíly v implementaci, hodilo by se shrnout zásadní rozdíly ve výsledném nastavení

optimálního procesu v jednotlivých zemích a zejména důvody (podněty), které k tomu vedly, čímž by se tato praktická část lépe provázala s teoretickými poznatky, stala se srozumitelnější a získala vyšší vypovídací hodnotu.

Autor se dále v praktické části pokouší o kvantifikaci přínosů implementace IBP v dané korporaci měřením KPI's a za využití regresní analýzy. Jak však sám přiznává, na vyhodnocení efektů implementace je možná ještě příliš brzo. Presentované výsledky je tak třeba brát s určitou rezervou. Na relevantní vyhodnocení přínosu implementace tak bude nutné si ještě nějakou dobu počkat, a to i s ohledem na fakt, že velkým problémem implementací v praxi bývá převzetí výstupů projektu liniovými složkami a jejich následná udržitelnost.

Závěr

Autor si ke své práci vybral aktuální problematiku plánování a rozebral ji do detailu z obou pohledů – příjmů i nákladů. Pro nalezení odpovědi na otázku optimálního nastavení plánovacího procesu přinesl množství rozborů a inspirativních pohledů podložených pestrou škálou zdrojů informací reprezentující soudobé poznatky tohoto oboru. Prokázal výbornou znalost teoretických přístupů ovlivňujících tuto problematiku a dokázal ji úspěšně propojit se svými praktickými zkušenostmi z firemního prostředí. Na základě této zkušenosti lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Ve své práci přehledně využívá množství metod (od popisných, syntetizujících, aplikačních, kvantitativních apod.). Zejména dostupné vědecké poznatky popisující ekonomické teorie jsou (i přes svou akademickou povahu) dobře srozumitelné. Autor prokládá celou práci mnoha obrázky (které z velké části nesou i jeho osobní rukopis), které ji vytvářejí atraktivnější a čtivější.

Závěry, ke kterým doktorand dospěl, dle mého názoru, odpovídají reálné skutečnosti ve firmách. Rozsahem využitých zdrojů informací, akademických teorií a prezentací využití statistického aparátu při vyhodnocování dat doktorand prokázal schopnost samostatné vědecké aktivity.

Předloženou práci považuji za inspirativní a vzhledem k uvedeným skutečnostem ji doporučuji k obhajobě před příslušnou zkušební komisí pro obhajobu disertačních prací. Po úspěšné obhajobě práce navrhuji, aby panu Ing. Peteru Jurečkovi byla udělena vědecká hodnost doktora (Ph.D.) ve vědním oboru „Podniková ekonomika a management“.

Praha, 8.1.2013



Ing. Karel Buchta, Ph.D.