

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Ekonomická fakulta
Technická univerzita v Liberci

Oponentský posudek disertační práce:

Řízení portfolia projektů v inovativních podnicích

Autor: Dipl.-Betriebswrt (BA) Lukáš Kracík, M.Sc.
Fakulta ekonomická
Západočeská univerzita v Plzni
Obor studia: Podniková ekonomika a management
Rozsah disertační práce: 163 stran textu + přílohy.

Vyjádření k formální úpravě, jazykové úrovni, systematičnosti, přehlednosti disertační práce (bod a. pokynů k posudku)

Práce je přehledně a logicky členěná do šesti kapitol včetně úvodu a závěru. Disertační práce je zpracována v tzv. „ich formě“, což není pro vědeckou práci obvyklé, stejně tak jako použití budoucího času při popisu již realizovaného metodického zpracování ve druhé kapitole. Práce obsahuje dostatečnou literární rešerši, včetně aktuálních citací (je použit Harvardský systém – občasné neúplné citace, např. na str. 22, 25 není uveden rok vydání publikace; ne zcela přesně lze poznat, kdy se jedná o přímou citaci). Až na uvedené je práce po formální stránce zpracována dobře. Autor používá řadu obrázků (obr. 14 a 16 jsou popsány v anglickém jazyce), tabulek a zvýrazněného textu. V práci postrádám ale číslování použitých vzorců (str. 58, 59, 68, 69). Zkratky jsou v textu vysvětleny (je doplněn seznam zkratek).

Cíle práce, aktuálnost tématu a jeho významu pro obor (bod c. pokynů k posudku)

Cílem disertační práce je (s. 18): „... *identifikovat současné přístupy, metody a nástroje pro tvorbu projektového portfolia, realizovat vlastní empirický výzkum, který je zaměřen na problematiku multiprojektování a zjištění rozdílů při hodnocení inovativních a neinovativních projektů v prostředí inovativních podniků, provést srovnání současných přístupů pro výběr projektů do portfolia za účelem návrhu algoritmu pro tvorbu projektového portfolia, který zohledňuje specifika inovativních podniků*“. Musím konstatovat, že popis cíle je rozsáhlý a místy zahrnuje i nástroje pro jeho realizaci. To jej činí ne zcela přehledným. Zároveň si autor stanovuje celkem osm dílčích cílů. Na základě stanovení dílčích cílů autor formuluje tři hypotézy, které byly statisticky ověřeny (str. 119 až 125).

Zvolené téma předkládané práce je aktuální, jak v podnikatelské, tak i v akademické sféře. Disertační práce proto svým pojetím a navrženým řešením přispívá k vědeckému rozvoji oboru Podniková ekonomika a management. Nemohu ale souhlasit s konstatováním autora (s. 35), že „... *je výraz multiprojektmanagement v České republice zbrusu nový, ...*“. Pro empirický výzkum byly vybrány německé podniky, autor volbu v disertační práci odůvodňuje. Přesto je škoda, že nebyl zjištěn stav řešeného problému v České republice, obzvláště ve vazbě na výše uvedené konstatování. Dále mohlo být šetření provedeno více s důrazem na odvětví hlavního předmětu podnikání organizace. Např. v automobilovém průmyslu je u podniků i v České republice běžné řízení portfolia více projektů (inovativních i neinovativních) současně.



Postup řešení, použité metody, splnění cílů (bod b., d. pokynů k posudku)

Autor ve své disertační práci uplatnil kombinaci vědeckého postupu teoretického a empirického. Využil dostupné relevantní literární zdroje a výsledky řady mezinárodních výzkumů, dále provedl kvantitativní (dotazníkové šetření) a kvalitativní výzkum (pomocí případových studií).

První – úvodní kapitola vysvětluje potřeby podniků rychle reagovat na měnící se podmínky podnikatelského prostředí. Mimo jiné akcentuje zkracování inovačních cyklů, vývoj digitalizace, zohledňování životního prostředí apod. na základě toho je zdůrazněna potřeba ekonomických subjektů vyrovnat se s danými změnami. V organizacích narůstá počet projektů, přičemž zdroje institucí jsou omezené, je potřeba projekty harmonizovat a vzájemné vztahy řídit. Zároveň autor disertační práce upozorňuje na často neexistující přehled projektů v organizaci a chybějící podporu ze strany vedení instituce. Tento stav následně vede k plýtvání zdroji. Problematikou se zabývá oblast „multiprojektového managementu“, která je ústředním tématem disertační práce.

Druhá kapitola je zaměřena na specifikaci cíle a metodického postupu zpracování disertační práce. Nejprve je charakterizován aktuální stav řešené problematiky v české odborné literatuře. Jak autor uvádí, výslovně danému tématu se mnoho českých autorů nevěnuje. Lze konstatovat, že téma je v české literatuře zmiňováno spíše okrajově v rámci tématu „řízení projektů“. Doktorand stručně popsal postup zpracování disertační práce pomocí schématu na obrázku č. 1. (str. 21), specifikoval cíl a definoval 8 dílčích cílů. V kapitole 2.4 popisuje obecné pojmy jako metodologie, metodika a metoda, je otázkou zda bylo nutné danou podkapitolu do práce zařazovat.

Třetí kapitola uvádí teoretická východiska práce, vymezuje základní pojmy (projekt, program, portfolio, multiprojektování, inovativní podnik, apod.), analyzuje příčiny dopady špatného řízení současně probíhajících projektů v organizaci při společné základně zdrojů. Na str. 32 až 35 je, avšak poněkud nepřehledně, vložen příklad z praxe vybrané firmy SRN. Autor zde dále porovnal i jednotlivé přístupy strategického a projektového řízení v organizaci. V této souvislosti mohla být více rozebrána otázka organizačních struktur. Vzhledem k tomu, že výstupem disertační práce je návrh vlastního ideového algoritmu pro výběr projektů do portfolia podniku (s akcentem na malé a střední podniky), byl ve 3. kapitole proveden rozsáhlý rozbor používaných metod převážně v zahraničí.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na konceptuální rámec realizovaného výzkumu, který je rozdělen do čtyř fází (viz obr. 38 na trs. 94). Ve čtvrté fázi se autor zaměřil na ověření třech navržených hypotéz na základě výsledků empirického výzkumu, který hledal odpovědi na dílčí výzkumné otázky (všechny hypotézy byly prokázány). Nutno však konstatovat, že při zpracování výzkumného šetření byl proveden záměrný výběr respondentů (jak autor dokládá, jedná se o obvyklý způsob obdobných empirických studií v zahraničí), ve kterém byly zastoupeny jen firmy vybraných odvětví. Z tohoto důvodu ale nelze výsledky zobecňovat.

Pátá kapitola je zaměřena na komparaci výstupů z kritické rešerše a řízených rozhovorů (18 vybraných podniků) pro zpracování vlastního algoritmu výběru projektu v rámci multiprojektování. Kapitola popisuje návrh originálního rámce pro podporu řízení více projektů. Závěr práce shrnuje způsoby dosažení vytčených cílů a uvádí další možné pokračování výzkumu. Stanovené cíle disertační práce byly splněny.





Stanovisko k výsledkům disertační práce a původnímu konkrétnímu přínosu (bod e.)

Autor svým šetřením (kvalitativním a kvantitativním) prokázal, že problematika „multiprojektového managementu“ je aktuální, a že je pro organizace potřebné specifikovat rámec pro podporu řízení a harmonizaci souběžně realizovaných projektů v organizaci k efektivnímu využití omezených zdrojů. Autorem navržený ideový návrh algoritmu pro výběr projektů do portfolia podniku je postaven na inovačních modelech čtvrté a páté generace dle R. Rothwella, kdy inovační proces je záležitostí všech podnikových oblastí a zpětné vazby jsou součástí podnikových procesů. Úsilí je zacíleno na zvýšení kvality, výkonu a snížení nákladů. Podniky vytvářejí inovační sítě s dodavateli, odběrateli i konkurenty a dalšími externími partnery. Ideový návrh pro tvorbu realizačního portfolia projektů vychází z celkem pěti zásadních bodů a devíti na sebe navazujících kroků. Ty jsou popsány na str. 139 až 145. Zde mohl být model zpracován např. formou vývojového diagramu, který slouží, pomocí symbolů (představující jednotlivé procesy) navzájem propojených orientovanými šipkami (tok řízení), ke grafickému znázornění jednotlivých kroků. Jak autor v kapitole 5.5 uvádí, ideový návrh koncipoval pro prostředí malých a středních podniků. Navržený rámec nebyl ale v konkrétní organizaci ověřen.

Vyjádření k publikačním aktivitám doktoranda (bod f. pokynů k posudku)

Autor k tématu napsal celkem sedm publikací (viz str. 163), a to příspěvků na vědeckých konferencích se sborníkem ve WoS, článků s pozitivními recenzemi v impaktovaných časopisech a odbornou monografií. Publikační aktivity doktoranda jsou na dobré úrovni.


Závěr (vyjádření oponentky)

Disertační práce se zabývá problematikou, která je aktuální nejen v podnikatelské ale i akademické sféře. Z tohoto důvodu lze ocenit autorův návrh, který jak na základě zkušeností z praxe, tak i díky systematickému vědeckému zkoumání a vhodného metodického postupu přispívá k řešení problematiky v oblasti oboru studia. Celkově lze práci hodnotit jako přínosnou, neboť představuje syntézu současných poznatků ve zkoumané oblasti. Závěr práce může sloužit jako metodický návod pro multiprojektové řízení v malých a středních podnicích. **Doporučuji tuto doktorskou práci k obhajobě** (dle § 47 zákona č. 111/1998 Sb.) a v případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl Dipl.-Betriebswrt (BA) Lukáši Kracíkovi, M.Sc. udělen titul doktor (Ph.D.) v oboru Podniková ekonomika a management.

Otázky do diskuse:

1. V textu práce autor uvádí, že multiprojektování není v České republice rozšířené. Např. v odvětvích automobilového, stavebního průmyslu si nelze bez multiprojektování realizaci výroby představit. Prosim vysvětlíte Vámi uvedené stanovisko.
2. Na straně 117 uvádíte, že jste realizoval řízené rozhovory na vzorku 18 inovativních podniků typu MSP dle definice EU. Zohledňoval jste u těchto firem i kritérium nezávislosti při stanovování počtu zaměstnanců a finančních částek?
3. Z Vaší práce nevyplývá, že by navržený rámec byl v konkrétní organizaci ověřen. Pokusil jste se o pilotní testování Vašeho ideového návrhu algoritmu? Jak motivovat management organizace typu malého a středního podniku k využití Vámi navrženého rámce pro výběr portfolia projektů ve firmě?

V Liberci dne 8. 12. 2014


doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

