

Oponentský posudek

na doktorskou disertační práci „Dynamika obchodních modelů implementací strategií cirkulární ekonomiky“, VUT Brno, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.

Autor: Ing. Aleš Krmela, MBA

Školitel: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, Fakulta podnikatelská

Oponent: prof. Ing. Jan Váchal, CSc., VŠTE v Českých Budějovicích, Ústav podnikové strategie, vedoucí Katedry managementu.

Úvod

Úvod mého posudku bude poněkud netradiční a zareaguji v něm na úvodní pasáže předkladatele práce. Myslím, že pan kolega miluje hory, sní o zdolání té nejvyšší, ale dovolím si poznamenat, že i zpracování kvalitní doktorské práce je rovněž výstup bez kyslíku a na cestě k odevzdání práce existuje mnoho rizik, překážek a často i pádů.

Než přejdeme k vlastnímu hodnocení práce, zaměřené na dynamiku obchodních modelů implementací strategií cirkulární ekonomiky, považuji za vhodné se zastavit u dvou kategorií, které jsou předmětem předložené doktorské práce. Jedná se o obchodní model, řadou podniků vnímaný jako obchodní strategie, a cirkulární ekonomika, pojem, které teprve hledá své místo jak v odborné terminologii, tak v praktickém podnikovém prostředí. Vymezení obchodních modelů (OM), obchodní strategie (OS) prošlo počínaje 60-70. léty minulého století po současnost zásadní obsahovou i praktickou transformací. V současnosti je OM, resp. OS chápána jako synonymum k podnikové strategii, jako rozhodující nástroj k uspokojování potřeb zákazníků a zdroj tvorby marže (ziskovosti podniku). Přes OS je dnes řízeno více jak 60 % podnikatelských subjektů a jejich počet narůstá. Cirkulární ekonomika je definována v 70-80. letech minulého století jako reakce na změny klimatu. Poněkud zjednodušeně lze primární cíl cirkulární ekonomiky chápat jako snahu o to stát se vhodnou náhradou cyklu, jenž spočívá ve smyslu vyrobit – použít – vyhodit (take – make – waste). Protipólem k této lineární ekonomice je zvýšení důrazu na zachování přírodních zdrojů, kdy jsou tyto zdroje v ideální míře vyrovnávány zdroji obnovitelnými, na uchování všech produktů a materiálů v provozu a optimalizaci výnosů ze zdrojů a zabezpečení nejvyššího uplatnění v rámci technických a biologických cyklů a v podpoře účinnosti navrženého systému, a to

pomocí neustálého procesu odhalování negativních externalit a jejich napravení. Podle těchto aspektů jsem přistoupil k hodnocení předložené práce.

Aktuálnost problematiky

Výše uvedené cíle cirkulární ekonomiky lze považovat za obecně platné s narůstající potřebou jejich respektování a realizace, současně se však nesmí stát nástrojem statického, dogmatického myšlení s obecnými floskulami či frázemi. To je cesta k degradaci nesporně pozitivních a progresivních myšlenek cirkulární ekonomiky. V řadě podnikatelských subjektů jsou pro přechod na cirkulární ekonomiku potřebné technologie již dávno k dispozici, aniž si to firmy zcela uvědomují. Je rovněž skutečností, že u řady firem existují i bariéry pro zavádění prvků cirkulární ekonomiky v rámci podniku. Zejména se jedná o možné zvýšené náklady, snížení výše marže a dále i vyšší stupeň rizikovosti. Většina podnikatelských subjektů si stále více uvědomuje svou společenskou zodpovědnost a skutečný dopad svého chování na stav životního prostředí či planety samotné. Se zvyšováním povědomí o cirkulární ekonomice v podnikové praxi se současně rozšiřují i oblasti, ve kterých lze principy cirkulární ekonomiky uplatnit či na které má cirkulární ekonomika nějaký vliv. Z uvedeného důvodu považuji řešenou problematiku v předložené práci za potřebnou a vysoce aktuální. Lze očekávat, že aktuálnost řešení problematiky bude narůstat, a to nejen z důvodu „Zelené dohody Evropy“, ale zejména z reálné potřeby ochrany životního a pracovního prostředí nás všech.

Novost problematiky

Před zpracování této části posudku jsem provedl rešerši prací s obdobným zaměřením řešených v rámci doktorského studia v ČR a lze konstatovat, že předložená práce svým zaměřením náleží mezi výjimečně řešené problematiky. Poněkud jiná je situace při vyhlašování projektových výzev, např. v rámci Národního plánu obnovy, projektů v rámci TAČR a zahraničních projektů. Jak již bylo uvedeno výše, v podnikové sféře, ale i v odborné komunitě stále silněji rezonuje názor, že strategie podniku je současně obchodní strategií. Lze s tímto názorem vyslovit souhlas, neboť stávající podnikatelské subjekty cílí na maximalizaci tvorby marže a maximální uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. Znalost jejich potřeb a chování zákazníků zásadním způsobem limituje generování obchodní, tedy podnikové strategie se zpětnou vazbou na nastavení procesů podnikových. V rámci cirkulární ekonomiky jde mimo jiné o eliminaci negativních externalit podnikových procesů a nástrojem řešení se

mohou stát správně nastavené a v podnikové praxi implementované inovační a digitalizační procesy.

Struktura práce

V disertační práci je zřetelná role vedoucí práce paní doc. PhDr. Iveta Šimberové, Ph.D., počínaje od navrženého zaměření, struktury práce, přes její zpracování. Pro předloženou práci jsou charakteristické: logická stavba, přesnost, cílenost a využitelnost. Práce o obsahu cca 220 stran je členěna do 6 základních kapitol s podrobným vnitřním členěním. Přiloženy jsou seznamy obrázků, tabulek a grafů; oceňuji i rozsah literárních zdrojů (více jak 200). O provázanosti kapitol a jasném metodickém postupu řešení svědčí následující strukturalizace práce:

- Zaměření, cíle a oblast zkoumání disertační práce
- Metodologie a metody zpracování disertační práce
- Teoretická východiska a současný stav řešené problematiky
- Primární výzkum
- Závěry a shrnutí
- Přínosy disertační práce a směry dalšího výzkumu
- Závěr

Zpracování všech těchto částí svědčí o zodpovědném přístupu doktoranda ke zpracování DDP, odpovídající odborné zdatnosti doktoranda k řešení problematiky i o dostatečném penzu praktických znalostí umožňujících formulovat závěry využitelné v teoretické rovině i v podnikové praxi.

K naplnění cílů a využití práce

S ohledem na dosažené výstup uvedené v DDP mohu konstatovat, že hlavní cíl i cíle dílčí byly naplněny. Dokumentovat to lze:

- Návrhem metodiky k určení dynamiky obchodních modelů na základě implementace strategií cirkulární ekonomiky včetně teoretického vymezení a praktického ověření.
- Naplněno bylo i sedm dílčích cílů (některé – dle názoru oponenta – bylo možné sloučit), zejména pak vymezení, klasifikace agregovaného OM v kontextu cirkulárních strategií až po stanovení dynamiky vztahů mezi zvolenými strategiemi cirkulární ekonomiky a elementy agregovaného obchodního modelu.

- V oblasti výzkumné vidím hlavní přínos v harmonizaci pohledů na OM a CE a možnost vzájemného propojení se synergickými účinky.
- Za zásadní výstup v DDP považuji navrhovanou metodiku stanovení OMD prostřednictvím výpočtu Indexu OMD při implementaci vybrané 9R strategie CE (IOMDRi), což umožní specifikovat dopady strategií CE na jednotlivé elementy OM a na OM jako celek.
- Nezbytným předpokladem aplikace metodiky je vytvořená soustava verbálních sémantických indikátorů, nezbytných pro stanovení proměnných pro další analýzy.
- Lze souhlasit s autorem DDP, že další směr výzkumu by měl být zaměřen na stanovení jednotlivých proměnných, ať už se jedná o elementy OM, či o strategie CE s cílem nahradit verbální sémantické indikátory daty metrického charakteru.

Formální nedostatky

Předložená disertační práce je napsána v souladu s formálními požadavky kladenými na obdobné práce, nevykazuje průkazné nedostatky a v souhrnu lze konstatovat, že i tato hodnotící stránka (úprava, přehlednost, citovanost, identifikace obrázků, grafů, tabulek apod.) je naplněna. Toto svědčí o zodpovědném přístupu ke zpracování. Provedl jsem výběrovou kontrolu citací se zpracovanou rešerší, nebyl zaznamenán rozpor, text je napsán bez překlepů a chyb; zejména oceňuji používání odborné terminologie, která v této problematice není dosud plně sjednocena, i snahu po jejím sjednocení v rámci celé disertační práce. Jednu poznámku závěrem této části. Text obsahuje značné množství zkratk a pojmových kategorií, což je místy na úkor míry srozumitelnosti a přesného vyjadřování.

Připomínky, dotazy a poznámky k DDP

Obecného charakteru

1. Dosavadní výzkumné aktivity v oblasti implementace cirkulární ekonomiky do uživatelské praxe ukazují, že kategorie MSP vnímá tuto problematiku intenzivněji než podniky velké. Kde hledat příčiny tohoto obecného jevu?
2. Odborná veřejnost upozorňuje, že podnikatelské subjekty vnímají cirkulární ekonomiku rozdílně. Pro jedny znamená regulatorní přítěž, jež je tlačena ze strany Evropské unie, druhí na ni nahlíží jako na pozitivní normu ve spojení s ekologií a jiní například jako na potenciál pro získání konkurenční výhody. Přestože jsou pohledy

podniků na cirkulární ekonomiku různé a mnohdy skeptické, jsem toho názoru, že přechod na ni je nevyhnutelný, pro řadu podniků však bude velice obtížný. Můžete se k těmto konstatováním vyjádřit?

3. Supply chain (SC) neboli dodavatelské řetězce umožňují koordinaci s partnery, kteří také berou v úvahu environmentální postupy. Tato koordinace se stává klíčovým prvkem pro dosažení úspěšné CE, protože SC umožňují firmám sladit se také z hlediska environmentálních cílů a podporuje rozvoj řízení cirkulárního dodavatelského řetězce (CSC). CSC je definováno jako integrace cirkulárního myšlení do řízení dodavatelských řetězců a okolních průmyslových a přírodních ekosystémů. Je v těchto CSC budoucnost bezodpadových technologií?
4. V DDP se řeší CE a nelze se nezmínit o Green Deal, Zelené dohodě pro Evropu. Jedná se o soubor návrhů, které mají uzpůsobit politiku Evropské unie a unijních států tak, aby bylo docíleno snížení emisí skleníkových plynů a Evropa se do roku 2050 stala klimaticky neutrální. Můžete se k této dohodě vyjádřit, klimatické změny stály za zrodem jak za CE, tak i Green Deal.

Specifického charakteru

1. Autor práce uvádí na str. 41: „OM bývá, zejména v prostředí podniků, často poněkud chybně zaměňován za podnikovou strategii, což ukázalo i šetření provedené týmem Krmela a Tesařová (2020). Výkonni manažeři zkoumaného subjektu s obtížemi formulovali odpovědi na otázky týkající se konkrétního aplikovaného OM a obsahově jejich odpovědi nezřídka směřovaly spíše k problematice strategie či k hodnotovému řetězci než k problematice OM.“ S tímto závěrem musím souhlasit s tím, že stále intenzivněji jsou v rámci OM řešeny problematiky obchodní strategie, efektivnosti a zejména dosahovaná míra marže. Přední podniky se už nyní řídí přes přidanou hodnotu, tedy přes obchodní, resp. podnikovou strategii.
2. Str. 43: „Element „ČÍM“ má klíčovou roli zejména v OM zaměřených na CE (Krmela, 2020a).“ Souhlas, snad poznámku: týká se to v OM jen primárních aktivit hodnotových procesů (plný souhlas se zařazením elementu komunikace hodnoty, „ČÍM“ (VCO, value communication), u podpůrných činností jde spíše o jejich kvalitu a rozsah zabezpečení. Jaký má názor autor DDP?
3. Str. 45: „Jestliže OM obsahuje elementy hodnotové nabídky, vytváření, poskytování, zachycování a komunikace hodnoty, je nezbytné si položit otázku, co je hodnota.

Hodnota může být vnímána různými subjekty značně individuálně a nelze stanovit jednoznačnou, univerzálně platnou definici toho, co skutečně hodnota je.“ Dávám k úvaze, že když OM je vázán na podnik, pak tento má dvě základné roviny tvorby hodnoty, a to hodnotu podniku pro vlastníka a hodnotu pro zákazníka. Obě hodnoty by měli respektovat zásady CE; lze tedy vyslovit názor, že hodnota pro zákazníka je obsahem řešení předložené DDP?

4. Strategie cirkulární ekonomiky – model 9R (str. 57) – „Za cíl z pohledu CE je v modelu považováno dosažení nejvyššího, 10. stupně – R0, úplné odmítnutí spotřeby (Refuse); na nejnižším stupni R9 stojí záchrana odpadu termickým procesem se získáním energie (Recover).“ Lze předpokládat, že model 9R bude specifikován pro různá odvětví, vliv lze předpokládat i z hlediska střídání ekonomických cyklů, cenových relací u energetických zdrojů apod. Jaký je názor autora na současný stav v oblasti energetických zdrojů a CE?
5. Str. 158: „Dynamika obchodního modelu je jakákoliv změna obsahu, významnosti a vazeb jednotlivých elementů KDO, CO, JAK1, JAK2, PROČ a ČÍM obchodního modelu, způsobená vnitřními či vnějšími vlivy, která vede k rozšíření či revizi stávajícího OM.“ Souhlas, jaký má názor autor na skutečnost, že změny OM jsou zásadním způsobem ovlivňovány i otázkami: „Za kolik?“, „Jak dlouho?“, „S kým?“
6. „Nejvyšší počet vztahů (6) s elementy OM, prokázaných na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, vykazují strategie R3 a R8, a strategie R0 (5) a R2 (3). Element OM s nejvyšším počtem vztahů se strategiemi CE je element JAK1 (6), následovaný elementem CO (5) a elementy ČÍM a JAK2 (4).“ Je to v logickém vztahu mezi strategiemi CE a příslušnými elementy?
7. „Některé hrozby, ale i příležitosti, lze do určité míry předvídat. Dostatečná znalost specifik prostředí, aplikace a správná interpretace manažerských analýz typu PESTEL, SWOT či Porter's 5 pomohou se na ně lépe připravit“. Snad osobní odborný poznatek, uvedené metody jako i metody další v rámci situační analýzy dnes nejsou v zásadě podniky využívány, selhávají a nepřinášejí požadované výstupy.

Závěrečné hodnocení

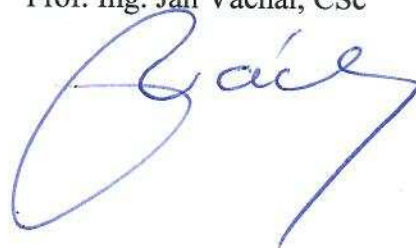
Na základě podrobného prostudování předložené práce konstatuji, že splňuje požadavky kladené na tento druh prací. Autor prokázal vysoký stupeň teoretických znalostí, analyticko-

syntetické dovednosti v oblasti řešené problematiky. U autora práce rovněž oceňuji jeho metodicko-metodologické znalosti a schopnost implementovat teoretické principy do uživatelské praxe. Autor práce v řadě případů musel volit jedinečné přístupy a postupy řešení. Doporučuji autorovi v nastoupeném výzkumném směru pokračovat, což umožní ověřit jak v práci navržená teoretická východisky, tak i využitelnost práce v podnikové praxi a v oblasti vzdělávací.

V souladu s výše uvedenými skutečnostmi doporučuji předloženou práci předložit k závěrečné obhajobě a po jejím úspěšném obhájení udělit jmenovanému vědecko-akademickou hodnost „Philosophiae doktor – Ph.D.“ v příslušném oboru.

V Českých Budějovicích dne 4. 2. 2020

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Váchal', is written over the printed name.