

**Metodologie nákladového ocenění produktivity Lean využívané v řízení logistických řetězců
v tržních podmínkách 2.dekády 21.století**

Aktuálnost tématu práce stačí dokumentovat konstatováním, že „Mnoho společností shledává, že v současné době je téměř nemožné vysledovat náklady dodavatelského řetězce, ale je to podmínka pro správné sledování, vykazování a měření jeho výkonnosti. Je to základní předpoklad pro progresivní optimalizaci dodavatelského řetězce“ [POHLEN T., L., KLAMMER T., P., COKINS G.: *The Handbook of Supply Chain Costing* Lombard: CSCMP 2008]. Autor si položil nelehký úkol posunout problematiku sledování nákladů dodavatelského systému a zejména oddělit ty náklady, které nepřinášejí konečnému zákazníkovi hodnotu. Pokud by se navrhovaná metodika osvědčila, bylo by možno vedle klasických metod hodnocení produktivity opírajících se o ukazatele přehledně uvedené např. na str. 105 práce, využívat i jejího nákladového hodnocení.

Pro dosažení zadaného cíle zpracoval autor velmi rozsáhlou část práce teoretickým východiskům Lean strategie a teoretickým základům řízení dodavatelských systémů. Současný stav názorů manažerské praxe ověřil jako člen řešitelů grantového výzkumu, jehož součástí bylo ověření čtyř hypotéz zaměřených na vnímání logistické přidané hodnoty, vztahu mezi úsporou času a snižování logistických nákladů, možného rozporu mezi vnímáním produktivity štihlého a hromadného logistického systému a možností nákladově hodnotit jednotlivé druhy plýtvání v současných dodavatelských systémech. Pro hodnocení hypotéz použil standardní programové produkty.

Jádro práce lze najít v komentáři ke čtvrté hypotéze (str. 110 až 125), kde autor konstatuje zatím v praxi „mylné vnímání a hodnocení produktivity Lean“ a z toho plynoucí značnou absenci nákladového hodnocení všech forem plýtvání. Ilustruje na jednoduchém příkladě zavedení už klasických „milkranů“ možnosti vyčíslení nákladů na plýtvání. Autorova sebekritika „Pokud by byla dosud moje argumentace významu plýtvání a slabého místa nákladového ocenění Lean příliš teoretická a nepochopitelná, pak obr. 25 zřetelně zdůrazňuje její význam“ je na místě, ale samotné grafické vyjádření problému v rozporu s uvedeným tvrzením nestačí. Více je v navazujícím komentáři. Následuje přehled vzorců, které podle autora jeho teorii popisují.

K práci mám tyto významnější připomínky:

- Při rozhodování o tom, zda přijmu funkci oponenta práce hrálo významnou roli aktuální téma. Očekával jsem významný krok v oblasti sledování logistických nákladů a zejména nákladů na činnosti, které nepřinášejí konečnému zákazníkovi hodnotu. Bohužel výsledky, ke kterým autor dospěl, se pohybují většinou na úrovni teoretických úvah, se kterými je možno souhlasit a řadu z nich lze najít v pracích i jiných autorů. K jejich využití praxi však bude třeba udělat ještě hodně. Jinak v České republice jsou podnikatelské subjekty, které už v současné době dokážou identifikovat logistické náklady a analyzovat jejich nositele s vysokou přesností

- Autor věnoval velkou pozornost vymezení používaných základních pojmů, což je na místě u takovéto práce. Horší je to s jejich využitím v textu. Velmi volně nakládá např. s pojmy jako logistický systém, logistický řetězec, dodavatelský řetězec. Autor se opírá o systémový přístup, ale právě uvedená nedůslednost to nepotvrzuje. Ví autor, jaký je vztah mezi systémem a reálným objektem? Dále zcela chybí jednoznačné vymezení „hromadného“ a „štíhlého“ řetězce? Nebo systému? Ví, oč autorovi jde, ale mělo by to v práci být „černé na bílém“. Obdobě používá „dobu cyklu objednávky“ vedle „průběžné doby“, „času toku zdrojů“ opět bez přesné specifikace. V praxi je běžné využívat např. dodací cyklus, dodací lhůta apod. Pak dochází nedorozuměním jako např. v řízení výroby, kde se používá délka výrobního cyklu vedle průběžné doby výroby apod.
- Přesto, že jádrem práce je nákladové hodnocení, není autor v kalkulacích příliš silný. Na str.70 hovoří o tom, že používá kalkulační třídění nákladů – to ale v práci není vůbec použito. Dále směřuje přímé, nepřímé, jednicové a režijní náklady. Jádrem úspěšného sledování nákladů je správně zvolená kalkulační jednice. Autor tvrdí, že z hlediska účelu práce je třeba volit jako kalkulační jednici „logistický řetězec“. To je velmi originální, je to opravdu v tomto případě kalkulační jednice? Na str. 119 jsou autorem navrženy jednicové náklady přidávající hodnotu a jednicové náklady plýtvání. Hovoří o tom, že je uvádí „jako % podíl využití nebo nevyužití stávajících kapacit“ bez dalšího komentáře. Podle příkladů asi celkové náklady násobí rozvrhovou základnou v %. Jsou to v tomto případě náklady přímé, jednicové? Vzorce postrádají matematické vyjadřovací prostředky, sumace jsou bez mezí atd. Ve vědecké práci by tomu tak nemělo být! V Excelu je přeci dostatečně silný nástroj psaní matematických výrazů.
- Vzorek respondentů byl přes 40. To by mohlo stačit z hlediska testu významnosti hypotéz. Ale při interpretaci výsledků je třeba znát strukturu vzorku, v tomto případě konstatování, že šlo o logistiku ve spotřebním průmyslu, nestačí. Garantuji, že výsledky dotazování by byly jiné, pokud by šlo o logistiku z chemického, potravinářského, nebo asi v tomto případě automobilového průmyslu.

Závěrem mohu konstatovat, že

- práce vychází ze soudobého stupně poznání
- problém byl autorem dobře popsán
- práce splnila svůj účel v teoretické rovině
- použité metody byly přiměřené
- původnost lze spatřovat ve zvýraznění potřeby nákladového hodnocení plýtvání vedle klasických, většinou časových kritérií

Z uvedených důvodů přes uvedené připomínky

doporučuji práci k obhajobě před příslušnou zkušební komisí pro obhajoby disertačních prací

V Praze dne 23.11.2012

Prof. Ing Ivan. Gros, CSc

Ústav managementu a ekonomiky chemického a potravinářského průmyslu VŠCHT Praha