

## Optimalizácia logistických nákladov controllingovým prístupom

*Teplická Katarína<sup>1</sup>*

### *Optimization of logistic costs by the controlling approach*

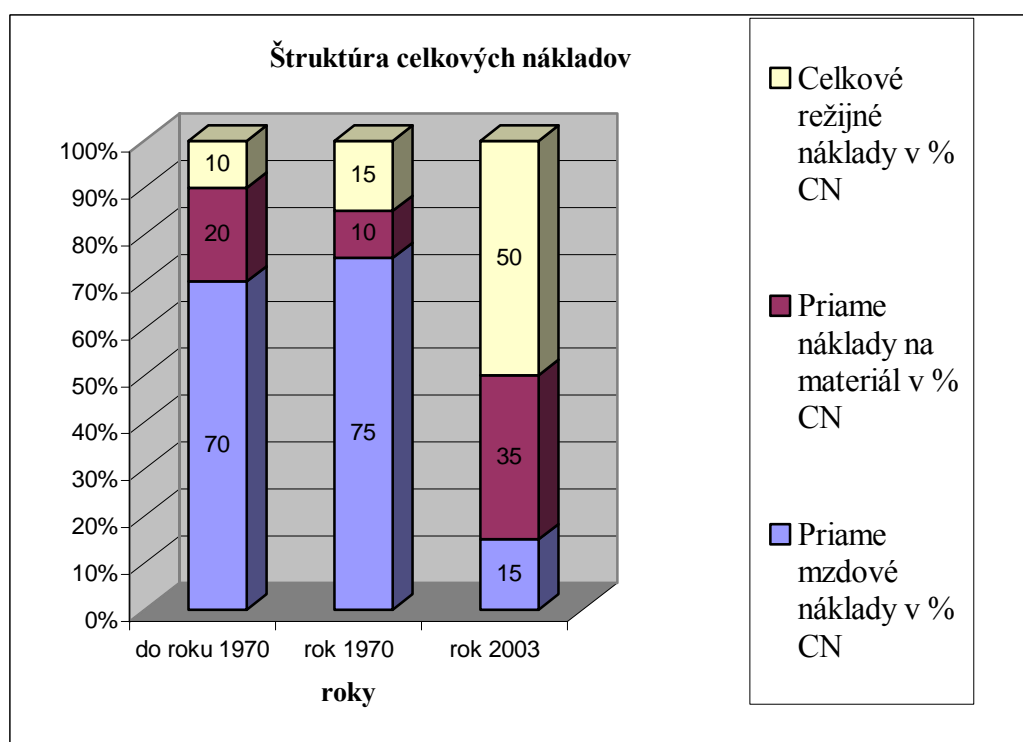
*Article deals with logistic cost problems, their following, reporting and evaluation in the firm. It gives basic information about possible access of the effective decreasing of the logistic cost by the way of controlling access, or evaluation of Balance Score Card. It indicates short algorithm of logistic costs reporting by the way of controlling.*

**Key words:** logistic costs, controlling, budgets, calculation, deviation.

### Úvod

S každou činnosťou podniku je spojený vznik nákladov ako ekonomickej kategórie, ktorá výrazne ovplyvňuje všetky podnikové procesy, činnosti a v konečnom dôsledku zasahuje aj do manažérskych rozhodnutí na úrovni operatívneho, taktického a strategického riadenia. Bez plánovania, rozpočtovania, kalkulovania a vyhodnocovania nákladov môže dôjsť v podniku k ich nekontrolovateľnému rastu, čo negatívne ovplyvní efektívnosť podniku v podobe poklesu disponibilného zisku.

Z hľadiska štruktúry nákladov sa v súčasnej dobe pozornosť venuje predovšetkým minimalizácii režijných nákladov, ktorých vývoj v poslednom období zaznamenal rastúcu tendenciu (štatistické údaje) (obr. 1).



Obr. 1. Vývoj celkových nákladov v podniku [2].

Fig. 1. The development of total costs of the firm.[2].

<sup>1</sup> Ing. Katarína Teplická, PhD., Katedra podnikania a manažmentu, Park Komenského 19, 040 01 Košice tel: 055 – 602 3116, [katarina.teplicka@tuke.sk](mailto:katarina.teplicka@tuke.sk)  
(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 28. 6. 2007)

Logistické náklady tvoria jednu skupinu celkových nákladov, ktoré zásadne ovplyvňujú výkonnosť podniku. V súčasnosti pristupuje manažment k riadeniu týchto nákladov prostredníctvom prístupu Balance ScoreCard, ktorý umožňuje sledovať logistické náklady z hľadiska ich finančnej perspektívy. Základom tohto skôr strategického riadenia nákladov je sledovanie ich vplyvu na výsledok hospodárenia podniku, tj. zisk (rozdiel výnosov a nákladov). Riadenie logistických nákladov si vyžaduje zmenu prístupu v zmysle zabezpečenia priamych informačných tokov o vzniku druhových nákladov na logistické procesy, vybudovanie informačného systému na báze účtovníctva a výkazníctva, prepojenie tohto systému s manažérskym systémom podniku tak, aby sa informácie o výške nákladov dostávali na jednotlivé stupne riadenia včas, aby fungovala spätná väzba v rámci jednotlivých logistických procesov. Dôvodom týchto zmien je dosiahnutie optimalizácie logistických nákladov.

### Optimalizácia logistických nákladov

Optimalizácia tj. znižovanie a redukcia logistických nákladov si vyžaduje hĺbkové vyhodnotenie nákladovosti vnútropodnikových aktivít, procesov (tzv. prístup kalkulovania nákladov prostredníctvom aktivít – Activity Based Costing) [1].

a identifikáciu miest, kde dochádza k neefektívnemu vynakladaniu zdrojov, ktoré tieto náklady tvoria. Vytvorenie vhodného systému sledovania nákladov je potrebné postaviť na princípe controllingového prístupu, ktorý odhalí všetky nedostatky v riadení nákladov a umožní zlepšiť spôsoby ich efektívneho znižovania v podniku [3].

Logistické náklady, ktoré je potrebné neustále monitorovať možno začleniť do týchto druhových skupín:

- náklady na zásobovanie, obstarávanie.
- náklady na skladovanie.
- náklady na dopravu a manipuláciu.
- náklady na balenie.
- náklady na distribúciu.

Tieto nákladové skupiny tvoria integrálnu zložku celkových nákladov podniku. Ich štruktúra v koncepte logistických nákladov má nasledovné percentuálne zastúpenie (tab.1).

Tab. 1. Podiel jednotlivých skupín logistických nákladov.  
Tab. 1. Rate of individual groups of logistic cost.

Náklady na zásobovanie [%]	Náklady na skladovanie [%]	Náklady na dopravu a manipuláciu [%]	Náklady na balenie [%]	Náklady na distribúciu [%]
9	36	24	5	26

Zdroj: Analýza logistických nákladov výrobných firiem – výstupná informácia grantového projektu VEGA č.1/2574/05.

Logistické náklady vo veľkej miere ovplyvňujú výšku celkových nákladov, pretože sa premietajú predovšetkým v kategórii režijných nákladov, ktorých podiel podľa sledovaných výskumov na obr. 1 zaznamenáva rastúcu tendenciu. Logistické náklady sa stávajú neproduktívnymi napr. pri neplánovanom spôsobe obstarávania zásob, pri nadmernom skladovaní zásob, pri nevhodnom výbere spôsobu dopravy, pri nekontrolovanej manipulácii s tovarom apod. Aj tieto dôvody nútia manažérov zamyslieť sa nad tým, ako zefektívniť systém kontroly v rámci jednotlivých logistických procesov.

Z tohto pohľadu je zrejmé, že minimalizácia logistických nákladov je pre podnik nevyhnutným krokom v smere zlepšovania úrovne výkonnosti podnikových procesov a dosahovania pozitívneho výsledku hospodárenia tj. zisku. Prístup, ktorý umožní sledovať logistické náklady a hľadať možnosti ich zníženia sa nazýva controlling. Tento prístup sa zameriava na slabé miesta podniku v oblasti riadenia nákladov a sleduje hlavný cieľ tj. redukciu nákladov v kontexte dosahovania zisku.

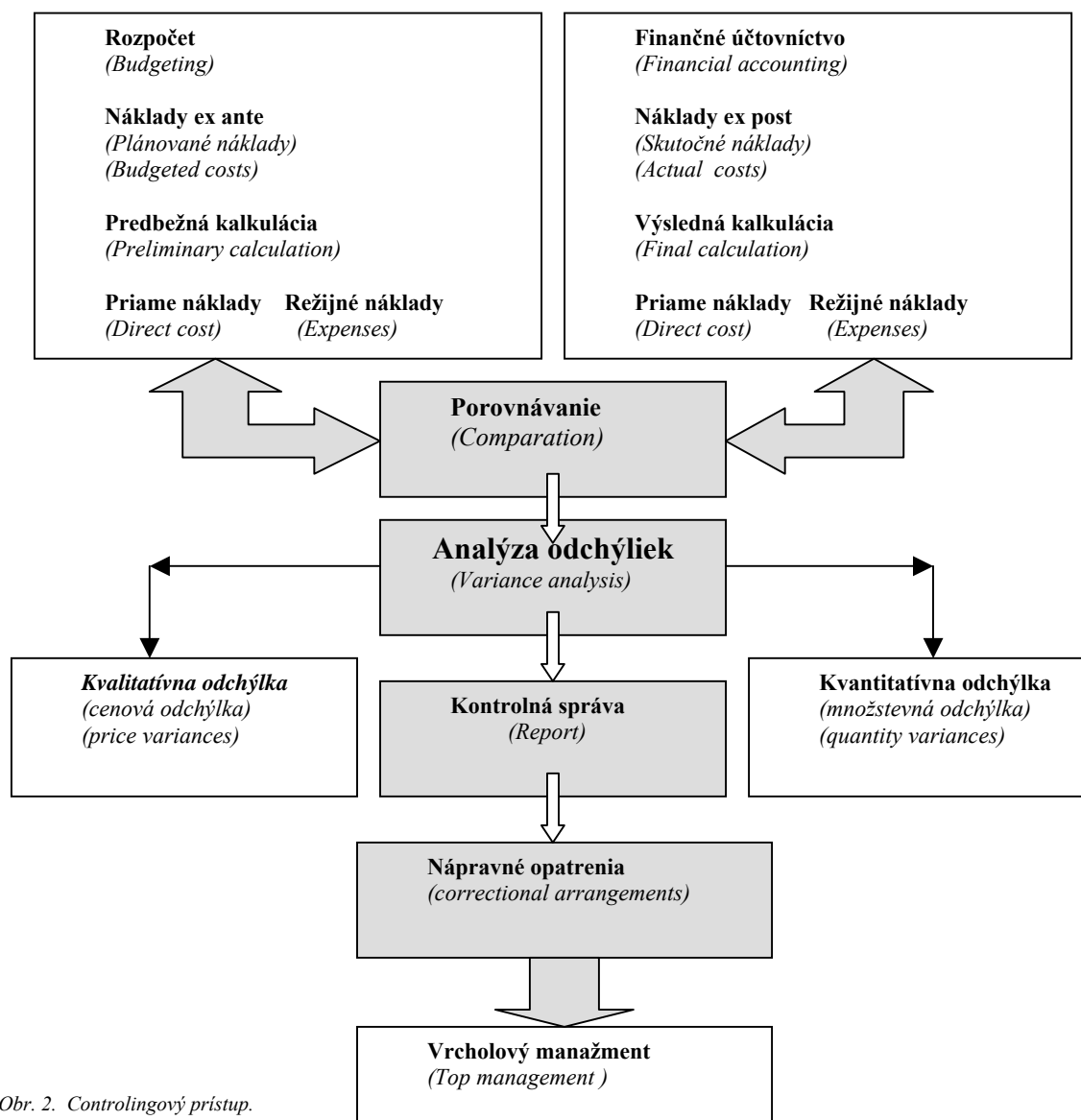
Celá controllingová koncepcia je postavená na neustálom porovnávaní skutočných logistických nákladov s plánovanými nákladmi podniku, zisťovanie odchýliek a príčin týchto odchýliek, sledovanie vplyvu odchýliek na plnenie vopred stanoveného cieľa, ktorý je merateľný ekonomickými ukazovateľmi. Controlling je založený na definovaní cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť tzn. znížiť logistické náklady.

Po základnom stanovení cieľov sa tvorí rozpočet logistických nákladov- tj. priamych aj režijných, tieto náklady sa použijú pre prípravu predbežnej kalkulácie, v ktorej sú náklady dôležitou súčasťou, pretože stanovujú výrobnú cenu výkonu a sledujú pridanú hodnotu. Celý tento proces sledovania nákladov sa mapuje aj z hľadiska finančného účtovníctva, kde sa zachytávajú skutočne vynaložené náklady.

Výsledkom controllingu je vzájomné porovnávanie plánovaných a skutočných nákladov na základe stanovených cieľov a vopred stanovených štandardov pre odchýlky. Rozdiely zistené porovnaním

skutočného stavu so štandardmi sa nazývajú odchýlky, diferencie (variances). Celkové porovnanie ukáže odchýlky plánu od skutočnosti a tieto odchýlky sa zhodnotia.

Konečným krokom je vypracovanie kontrolnej správy, ktorá obsahuje zistenia tj. odchýlky sledovaných ukazovateľov a nápravné opatrenia, ako tieto odchýlky odstrániť. Všetky nápravné opatrenia, ktoré vychádzajú z analýzy odchýliek zamerané na znižovanie nákladov je potrebné ešte podrobiť analýze v rámci podniku ako celku a záverečné rozhodnutie by malo byť v kompetencii vrcholového manažmentu, ktorý musí svoje rozhodnutie dôsledne zväžiť. Celý controllingový prístup znázorňuje obr. 2.



Obr. 2. Controllingový prístup.  
Fig. 2. Controlling access.

Prínosom pre podnik, ktorý v rámci riadenia logistických nákladov využije controllingový prístup je zníženie podielu režijných nákladov, čo v konečnom dôsledku môže ovplyvniť cenu produktov, tým ovplyvniť dopyt a naplnenie požiadaviek zákazníka, zvýšia sa tržby z predaja produktov, poklesnú celkové náklady, vzrastie zisk. Okrem finančného prínosu je potrebné však vnímať aj inú stránku tohto prístupu a to skvalitnenie systému prenosu informácií na jednotlivých úrovniach riadenia, zabezpečenie spätnej väzby v synergii so zákazníkom, odstránenie neefektívnych činností v reťazci logistických procesov.

### Záver

V záujme zabezpečenia synchronizácie jednotlivých logistických procesov, dostupnosti k informáciám potrebných pre jednotlivé riadiace a informačné úrovne, hodnotenia práce zamestnancov, spätnej väzby od zákazníka a pružnej akcieschopnosti pri vzniknutých odchýlkach od finančného plánu je v dnešných podmienkach vysokej konkurencie nevyhnutné, aby boli informačné toky kvalitné, plynuly rýchlo

a v optimálnych množstvách. Z tohto pohľadu je miesto controllingu v modernej spoločnosti nenahraditeľné. Prostredníctvom controllingu možno úspešne riadiť zásadné podnikové procesy a umožniť podniku ako celku budovať koncepciu neustáleho kontinuálneho zlepšovania v smere znižovania logistických nákladov. Avšak redukcia logistických nákladov musí v budúcnosti priniesť podniku pozitíva s cieľom eliminovať riziká a prioritizovať ekonomický efekt. Tento príspevok je koncipovaný tak, aby poskytol len rámcový pohľad na využitie controllingového prístupu v riadení logistických nákladov.

*Tento príspevok je súčasťou grantu VEGA č. 1/2574/05  
Aplikácia moderných vývojových trendov v oblasti  
manažérskeho rozhodovania.*

#### Literatúra - References

- [1] Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažérske účetnictví v praxi. In: *Grada Publishing, Praha, 2005 ISBN 80-247-1046-3.*
- [2] Kupkovič, M.: Náklady podniku. Komplexný pohľad na náklady. In: *Sprint, Bratislava, 2004, ISBN 80-88848-50-4.*
- [3] Potkány, M., Hitka, M.: Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In: *Manažment v teórii a v praxi, roč.1, č.3, 2005, s. 42-48 ISSN 1336 7137.*