

# ZNIŽOVANIE LOGISTICKÝCH NÁKLADOV PROSTREDNÍCTVOM NOVÝCH MANAŽÉRSKYCH PRÍSTUPOV

## DECREASING OF LOGISTIC COSTS BY NEW MANAGERIAL ACCESSES

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD., Ing. Martina Ďurková  
Ústav podnikania a manažmentu, TU Košice

### Abstrakt

Reťazec logistických procesov v podniku je viazaný na vznik logistických nákladov ako ekonomickej kategórie, ktorú je dôležité riadiť, sledovať, vyhodnocovať a ovplyvňovať v zmysle dosahovania ekonomickej efektívnosti podniku. Najlepším odporúčaním pre podniky je využívanie nástrojov a metód, ktoré nie len znížia logistické náklady, ale prispievajú určitým podielom aj k celkovej zmene organizácie práce v podniku, k inováciám, k environmentálnej a spoločenskej zodpovednosti. Niekoľko nových prístupov k znižovaniu logistických nákladov prezentuje nasledovný príspevok.

**Kľúčové slová:** logistické náklady, logistické procesy, manažérske prístupy v logistike.

### Úvod

Znižovanie logistických nákladov v podniku si vyžaduje zmenu prístupu v riadení jednotlivých logistických **činností resp. procesov**, ocenenie týchto procesov formou stanovenia relevantnej výšky logistických nákladov a smerovanie k procesnej optimalizácii prostredníctvom využívania nových prístupov pre zefektívnenie činností, ktoré v konečnom dôsledku prinesú podniku aj ekonomický efekt. Riešením v otázke znižovania nákladov, je predovšetkým zavádzanie nových prístupov a metód v logistike, ktoré nie sú zamerané len na stránku finančnú, ale na stránku organizačnú, technickú, technologickú, environmentálnu a pod.

Logistika je dnes oblasť, ktorá má v podniku nezastupiteľnú funkciu. Reťazec logistických činností zabezpečuje plynulý priebeh výrobného procesu a s každou logistickou činnosťou je spojený vznik logistických nákladov. Tieto náklady predstavujú nezanedbateľné položky, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú celkový výsledok hospodárenia podniku ako aj tvorbu zisku. Nutnosť sledovania nákladov z hľadiska logistických činností je predpokladom identifikácie racionalizačných opatrení v oblasti logistických činností a optimalizácie logistických nákladov podniku. Logistické náklady v podniku sú viazané na logistiku obstarávania, výrobnú logistiku a odbytovú a dopravnú logistiku. Ich štruktúra v podniku môže predstavovať percentuálne zastúpenie podľa tab.1.

*Tabuľka 1 Štruktúra logistických nákladov.*

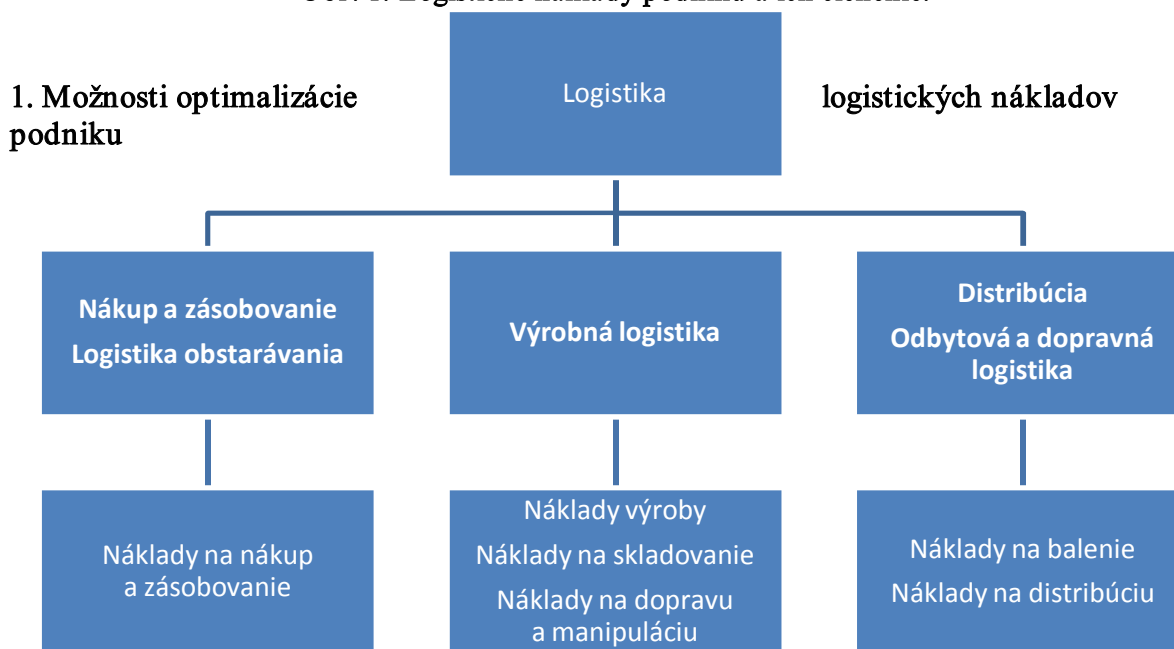
Náklady logistiky obstarávania	Náklady výrobnéj logistiky	Náklady odbytovej a dopravnej logistiky
19 %	50 %	31 %

Náklady na logistické procesy môžeme charakterizovať ako náklady spojené s logistickými činnosťami resp. procesmi podniku. Udávajú sa ako náklady na logistický reťazec alebo náklady na objednávanie, zásobovanie, manipuláciu s materiálom, skladovanie, balenie, prepravu a distribúciu. Logistické náklady vo veľkej miere ovplyvňujú výšku celkových nákladov, pretože sa premietajú predovšetkým v kategórii režijných nákladov, ktorých podiel zaznamenáva rastúcu tendenciu v podnikoch. 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 monitorovania a kontroly nákladov v rámci jednotlivých logistických procesov.

K základným kategóriám logistických nákladov v podniku zaraďujeme predovšetkým: **náklady na nákup a zásobovanie, náklady na skladovanie, náklady výroby, náklady na dopravu a manipuláciu, náklady na balenie, náklady na distribúciu.**

Obr. 1: Logistické náklady podniku a ich členenie.



Optimalizáciu nákladov môžeme v logistických činnostiach resp. procesoch uskutočniť na základe štandardných nástrojov znižovania nákladov vo všeobecnej rovine t.j. prostredníctvom prostriedkov znižovania nákladov, ktoré predstavujú opatrenia súvisiace s využívaním rezerv v logistických procesoch napr. zavádzaním novej technológie, techniky, zlepšovaním organizácie práce, zvyšovaní kvalifikácie zamestnancov, využívaním vlastného výskumu a vývoja a pod. Okrem toho existujú v oblasti optimalizácie nákladov aj zdroje znižovania nákladov, ktoré sa premietajú do oblastí využívania majetku podniku, využívania výrobných kapacít, stanovenia optimálneho výrobného sortimentu, zvyšovania kvality vstupných materiálov a výrobkov a pod. Ak by sme nehovorili o štandardných formách optimalizácie logistických nákladov, ktoré môžu priniesť ekonomické prínosy v zmysle znižovania nákladov, potom budeme uvažovať aj o iných, nových prístupoch, ktoré umožnia podniku uskutočniť opatrenia smerujúce k znižovaniu logistických nákladov jednotlivých logistických procesov.

### Náklady na nákup a zásobovanie

Trendom znižovania nákladov na logistiku obstarávania je znižovanie cien vstupných materiálov, surovín a iných druhov zásob, znižovanie stavov zásob v podniku, ktoré by sa malo orientovať na stavy zásob zdravého podniku podľa tab.2., znižovanie počtu dodávateľov, znižovanie nákladov na administratívne činnosti, znižovanie počtu drobných nákupov apod. Tieto náklady na nákup a zásobovanie zahŕňajú aj náklady na objednávku, telefónne poplatky, fax, poštovné, časť dopravných nákladov, spotrebu kancelárskych potrieb, spotrebu administratívnych potrieb, náklady na likvidáciu faktúr, náklady spojené so sledovaním objednávok, reklamácií, mimoriadne náklady spojené s poruchami, mzdové náklady pracovníkov, ktorí sledujú príjem dodávok, uskladnenie a pod.

Tabuľka 2 Štruktúra zásob v podniku.

Podnik	Zásoby nakupovaných položiek	Zásoby rozpracovanej výroby	Zásoby hotových výrobkov a obchodného
--------	------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

			<b>tovaru</b>
<b>Zdravý podnik</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>
<b>Podnik s výrobou na sklad</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>48%</b>

Zdroj: [www.ipaslovakia.sk](http://www.ipaslovakia.sk)

V tejto oblasti znižovania nákladov môžeme aplikovať prístup **Just in Time (JIT)**, ktorý rieši vzťahy medzi dodávateľom a odberateľom, hlavne pri rozhodovaní o režime dodávok. Cieľom tohto prístupu sú „nulové zásoby“ a stopercentná kvalita. Správne zavedenie JIT znamená menšie zásoby, nižšie náklady na skladovanie zásob, vyššiu kvalitu, produktivitu a prispôbenie zmenám dopytu na trhu. Metóda JIT prináša zákazníkovi (odberateľovi) viacero významných výhod ako sú nižšie ceny pri nákupe (pri zaistení stopercentnej kvality), úspory vyplývajúce z eliminácie vstupnej kontroly, úspory vyplývajúce z eliminácie požiadaviek na skladovacie kapacity a finančné zdroje (skladové objekty, pracovníci skladu, spotreba energie), zníženie viazanosti kapitálu v zásobách a tým i zníženie nákladov na skladovanie a udržiavanie zásob, úspory vyplývajúce z podstatne rýchlejšej reakcie manažmentu na eventuálne poruchy v dodávkovom a výrobnom systéme (citlivejšia spätná väzba) vrátane vnútropodnikových nadväzujúcich pracovísk. Ďalšou možnosťou je uplatnenie **Outsourcingu** pri nákupe niektorých vstupných výrobných faktorov, pričom riadenie nákupu a procesy objednávania a dodávky zásob bude zabezpečovať externá organizácia. Tento prístup sa využije vtedy ak náklady súvisiace s nákupom budú nižšie ako náklady externej organizácie. Okrem vyššie uvedených prístupov je vhodným nástrojom aj metodológia **Inventory costing**, ktorá predstavuje prístup hodnotenia a oceňovania zásob v podniku pri ich spotrebe alebo pri inom úbytku zásob napr. pri ich predaji. Vzhľadom k tomu, že zásoby predstavujú dôležitú zložku krátkodobého majetku podniku, a vo významnej miere ovplyvňujú výsledok hospodárenia, je potrebné ich výšku stanoviť optimálnym spôsobom tak, aby ich hodnota priniesla podniku najvyšší zisk. Význam tohto prístupu spočíva vo výbere vhodných metód oceňovania zásob, ku ktorým patrí metóda FIFO, LIFO, AC. V podnikoch dôležitú úlohu zohráva aj prístup **MRP (Material Requirements Planning)**, ktorý sa zameriava na plánovanie materiálových zásob v podniku a kapacitnom plánovaní zásob podniku. Výhodou tohto prístupu je optimalizácia materiálových zásob v podniku a ich efektívne plánovanie pre zabezpečenie výrobného procesu. Dôležitou súčasťou procesu objednávania zásob sú aj vzťahy v dodávateľsko-odberateľskom reťazci a tu môžeme aplikovať prístup **Riadenia vzťahov s dodávateľmi (SRM) - (Supplier Relationship Management)**, ktorý umožňuje hľadanie vhodných dodávateľov na zabezpečenie zásob ako vstupných zdrojov pre výrobný proces ako aj riadenie vzťahov s dodávateľom ako potenciálnym partnerom. Tento prístup umožňuje odberateľovi využívať rôzne nástroje pre ovplyvňovanie ceny dodávaných zásob na základe formovania vzťahov s dodávateľom.

### Náklady na skladovanie

Trendom znižovania nákladov na skladovanie je maximálne využívanie skladovacích priestorov, minimálny počet premiestňovaní, efektívne ovládanie skladovacích miest, znižovanie počtu skladovaných druhov zásob a pod. Tieto náklady sú výrazné, pokiaľ sa voľné skladovacie priestory ďalej niekomu neprenajímajú, prípadne vtedy, ak s väčším skladovacím množstvom musí firma platiť za ďalšie prenajaté priestory, energiu, kúrenie a pod. Súčasťou týchto nákladov sú aj úroky z úverov na krytie zásob, náklady na straty spojené so znehodnotením zásob, poškodením, zničením zásob, náklady spojené s krytím mánk a škody na zásobách, náklady na poistenie zásob, náklady na vhodné fyzikálno-chemické udržiavanie zásob, náklady na skladovacie priestory, údržba priestorov, odpisy a opravy, manipulačné náklady spojené s prekladaním zásob, a ostatné náklady na udržiavanie a skladovanie zásob.

V tomto prípade okrem už vyššie uvedeného prístupu **Just In Time** môžeme aplikovať prístup **Kaizen** kontinuálneho zlepšovania, ktorý predstavuje systém zameraný na systematické odhaľovanie a odstraňovanie plytvania vo výrobnom procese, odstraňovanie plytvania v skladovacích priestoroch podniku, zabezpečenie vhodnej manipulácie so zásobami, využívanie vhodných nástrojov pri manipulácií so zásobami a pod. Neustále zlepšovanie v podniku sa realizuje inovačnými krokmi v podobe najmenších detailov. Podstatou je určiť miesto, kde sa vykonáva činnosť alebo proces, ktorý chceme zlepšovať. Celkový dopad tohto prístupu je premietnutý v minimalizácii výrobných nákladov

podniku ako aj nákladov na skladovanie. Vhodným prostriedkom prístupu Kaizen je aj nástroj **5S (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE)**, ktorý je zameraný na zabezpečovanie poriadku v podniku - štrukturalizáciu, systematizáciu, sanitáciu, štandardizáciu, udržiavanie disciplíny. Hlavným prínosom tohto prístupu je redukcia materiálových a časových strát, znižovanie počtu omylov a chýb, zvyšovanie kvality pri vyššej bezpečnosti, znižovanie počtu výpadkov strojov, zvyšovanie pracovnej disciplíny, zvyšovanie kvality riadenia a kontroly procesov. Táto metóda hovorí o optimálnom pracovisku a pracovnom prostredí, ktoré sa vzťahuje aj na skladovacie priestory podniku. Celkový dopad implementácie metódy 5S spočíva v znižovaní nákladov, ktoré súvisia s kvalitou pracovného prostredia a s produktivitou práce.

### Náklady vo výrobe

V súvislosti so zabezpečovaním výrobného procesu môžeme v praxi využívať prístupy, ktoré umožnia minimalizovať náklady výroby v synergii s nákladmi logistických procesov. Najčastejšie využívané prístupy sú orientované na kvalitu výrobného procesu a efektívnosť výrobného procesu. Dnes sa veľmi často hovorí o prístupe **Lean production (LP)**, štíhla výroba, ktorá predstavuje prostriedok znižovania výrobných nákladov podniku, ktorý sa orientuje predovšetkým na elimináciu strát a plytvania vo výrobnom procese. Plytvanie je definované ako činnosti alebo procesy, ktoré nezlepšujú výkonnosť výrobných systémov a nepridávajú výkonom žiadnu hodnotu. Tieto plytvania spôsobujú zvyšovanie výrobných nákladov, ktoré je potrebné minimalizovať už vo vývojových etapách a v technickej príprave výrobku. V týchto fázach sú už výrazným spôsobom ovplyvnené variabilné náklady na materiál, ale aj fixné náklady na výrobné kapacity, miestnosti, výrobné zariadenia. Už v týchto etapách je potrebné uplatňovať princípy štíhlosti t.j. chybovzdornosť (poka yoke), autonómnosť prevádzky (jidoka), nízko nákladovú automatizáciu a pod. Štíhla výroba sa prejavuje aj v redukcii času v jednotlivých výrobných etapách, pretože aj prestoje predstavujú pre podnik náklady. Hlavnou myšlienkou tohto prístupu je racionalizácia organizácie práce a zvyšovanie produktivity.

Ďalším prístupom je **system Kanban**, ktorý patrí medzi metódy využívané v oblasti synchronizácie tokov v podniku. Vo výrobe najväčšie straty z hľadiska dĺžky priebežnej doby výroby spôsobuje zásoba rozpracovanej výroby. Najjednoduchším spôsobom (v praxi však najťažšie aplikovateľným) je jej odstránenie napr. zlúčením procesov – tzn. vytvorením plynulého toku materiálu. V podnikoch sa však stretávame s množstvom procesov, pri ktorých nie je možné zavádzať plynulý tok materiálu z dôvodov, že niektoré operácie sú navrhnuté tak, aby vyrábali vo veľmi rýchlom resp. pomalom cyklovom čase. Vyžadujú množstvo pretypovaní, pretože sú určené pre viacero výrobných skupín (napr. vstrekovacie lisy) alebo niektoré operácie (napr. u dodávateľa) sú vzdialené a nakladanie každého vyrobeného kusa nie je možné (potreba vytvorenia expedičných dávok) alebo operácie, ktoré majú dlhú priebežnú dobu výroby resp. nie sú priamo viazané na ostatné procesy v plynulom materiálovom toku. V týchto prípadoch je možné využiť ťahový systém riadenia výroby tzv. kanban.

Odstraňovanie chybovosti vo výrobnom procese sa môže uskutočňovať na základe prístupu **Six Sigma (6σ)**, ktorý predstavuje metodológiu založenú na princípe zlepšovania podnikových procesov redukciou ich variability, ktorá vyjadruje premenlivosť sledovaných procesov vplyvom pôsobenia množstva náhodných faktorov. Stabilitu procesov je možné dosahovať znižovaním počtu chýb daných výrobkov a odchýlok od požadovanej hodnoty sledovaného parametra daného výrobku. Chybovosť výrobkov v ekonomickom ponímaní predstavuje zvýšenie nákladov podniku. S rastúcim množstvom chýb sa zvyšujú náklady na kvalitu a znižuje sa čistý disponibilný zisk. Vznikajú náklady na opravy, náklady na straty spojené s dodávkou chybných materiálov, náklady na dopravu, náklady na vybavovanie reklamácií, náklady na straty záujmu zákazníka, náklady na dodatočné merania, náklady spojené s oneskoreným uvedením výrobku na trh, náklady na právne spory apod. Všetky tieto kategórie nákladov je možné minimalizovať práve prostredníctvom využívania prístupu Six Sigma, ktorý v konečnom dôsledku zabezpečí podniku vyšší disponibilný zisk a odstráni chybovosť.

### Náklady na dopravu a manipuláciu

Trendom znižovania nákladov je voľba vhodného spôsobu odpisovania strojov, znižovanie nadbytočných ciest, optimalizácia ciest v podniku, znižovanie nákladov na údržbu tzv. preventívnou údržbou, hľadanie nových spôsobov manipulácie so zariadeniami a pod. Náklady súvisiace s procesom dopravy materiálu a jeho manipuláciou vyjadrené ako náklady na spotrebu pohonných hmôt, náklady spojené s poistením dopravy, odpisy dopravných prostriedkov, náklady súvisiace s údržbou a opravou dopravných prostriedkov, náklady na nakládku, vykládku a premiestňovanie požadovaných zásob, náklady na paletizáciu a kontajnerizáciu, náklady na mechanizačné zariadenia, náklady na meranie, váženie, triedenie zásob, náklady na manipuláciu s odpadom a pod.

V tejto oblasti môžeme využiť **prístup 5S** ako nástroj štandardizácie manipulačných úkonov v podniku ako aj **prístup Kaizen**, ktorý zahŕňa neustále zlepšovanie vnútropodnikovej dopravy a hľadania optimálnych dopravných ciest. Z hľadiska hospodárnosti využívania dopravných prostriedkov a zabezpečenie starostlivosti o dopravné prostriedky, dôležitú úlohu zohráva prístup **TPM (Total Productive Maintenance)**, ktorý predstavuje komplexnú produktívnu údržbu v podniku orientovanú na spoľahlivosť, bezpečnosť, kvalitu, environment a znižovanie nákladov na údržbu dopravných prostriedkov ako aj vytvorenie systému preventívnej údržby. **Total Productive Maintenance (TPM)** predstavuje prístup zameraný na znižovanie nákladov v údržbe výrobných zariadení, v zmysle dosahovania maximálnej spoľahlivosti, životnosti, nehodovosti, znižovanie ohrozenia v oblasti životného prostredia a bezpečnosti práce. Celkové náklady výrobných zariadení sú reprezentované nákladmi na projektovú prípravu, náklady na výrobu a náklady na údržbu a opravy. Hlavným cieľom tohto prístupu je zabezpečiť bezporuchový stav výrobných zariadení, tak aby výrobné zariadenia plnili svoje funkcie a predchádzať vzniku porúch na týchto zariadeniach. Celková poruchovosť zariadení sa následne prejaví vo výške nákladov na údržbu, ktoré je v tomto zmysle potrebné minimalizovať.

### Náklady na balenie

Trendom znižovania nákladov na balenie je návrh vhodných foriem balenia, zníženie nákladov na projektovanie obalov a pod. Náklady na balenie vznikajú s činnosťami obstarávania obalov, projektovania a zhotovovania obalov, vlastné baliace operácie, údržbu a hospodárenie s obalmi. V tejto oblasti je možné využívať **Outsourcing** ako prostriedok pre zabezpečenie procesu balenia externou organizáciou, ktorá bude obaly vyrábať a vyvíjať podľa požiadaviek podniku. Tým sa znížia náklady podniku na proces balenia a ten sa presunie vcelku na externú organizáciu.

### Náklady na distribúciu

Trendom znižovania nákladov na distribúciu je zavádzanie stratégie dodávkového reťazca, dostatočné definovanie zákaznickeho servisu, včasná a presná dodávka tovarov, minimalizácia dopravných ciest a rozmiestnenie skladov apod. Náklady distribúcie sú spojené s činnosťami dopravy resp. prepravy, expedície tovaru ku konečnému spotrebiteľovi, s plánovaním skladov, balením a vybavovaním objednávok, s propagáciou výrobkov a ich predajom a pod. Cieľom distribúcie je z miesta výroby presunúť výrobok do miesta spotreby s čím súvisí vznik nákladov na dopravu, nákladov na skladovanie v medzi - skladoch, nákladov na marketingové činnosti, nákladov na zásielku, nákladov na inštalovanie a montáž, nákladov na servis, nákladov na informovanie zákazníka, náklady na podporu predaja, náklady spojené s rizikom odbytu, náklady na zabezpečenie kontraktov a pod.

**Outsourcing** sa využije ako prostriedok pre logistické distribučné procesy, ktoré si podnik nedokáže zabezpečiť sám pri zohľadnení kapacít a nákladov na distribúciu. Je nevyhnutné aby svoju pozornosť sústredil na procesy, ktoré vytvárajú **najväčšiu hodnotu**. Hlavným prínosom outsourcingu v podniku je zníženie a kontrola prevádzkových nákladov, zlepšenie orientácie, uvoľnenie interných zdrojov pre iné účely, zníženie rizík, resp. ich rozloženie, uvoľnenie investícií, odstránenie fixných nákladov, vytvorenie variabilnej štruktúry nákladov a pod. Okrem tohto prístupu sa dnes často využíva systémový prístup tzv. **Plánovanie distribučných zdrojov (DRP Distribution Resource Planning)**, ktorý je zameraný na distribúciu výrobkov k zákazníkovi. Využíva sa na zlepšovanie plánovania zo všetkých distribučných zdrojov až ku konečnému spotrebiteľovi. Vytvára priestor pre optimalizáciu nákladov súvisiacimi s distribúciou výrobkov zákazníkovi v správnom čase, na správnom mieste,

v správnom množstve a kvalite. Proces plánovania distribúcie je zároveň prepojený s plánovaním zdrojov v dostatočnom množstve pre uspokojenie požiadaviek zákazníka. Pri sledovaní zákazníka je dobrým nástrojom **CRM systém riadenia vzťahov so zákazníkom**, ktorý umožňuje sledovať požiadavky zákazníka. Zaoberá sa zvládnutím všetkých vzťahov, ktoré sa týkajú komunikácie podniku so svojím zákazníkom. Je orientovaný hlavne na udržanie existujúceho zákazníka a ponuku produktov, ktoré zákazník potrebuje na uspokojenie svojich potrieb. Spokojnosť zákazníka je dnes prvoradým cieľom odbytovej politiky podniku a udržanie si dobrého zákazníka sa dnes považuje za „umenie“. Efektívne riadenie vzťahov so zákazníkmi (**CRM Customer Relationship Management**) je v úspešnom podnikaní kľúčovým faktorom. Prostredníctvom tohto prístupu podnik pozná spoľahlivé číselné údaje o zákazníkoch a potenciálnych zákazníkoch, ktorí sú zapojení do predaja. Tým, že riešenie CRM poskytuje pracovníkovi pri kontakte so zákazníkom prehľad o všetkých jeho objednávkach, ponukách, záznamoch o dodávkach, faktúrach, e-mailoch, faxoch a inej korešpondencii, môže pracovník vyriešiť zákaznikovú žiadosť alebo problém rýchlejšie a presnejšie. Okrem zákazníkov je dôležité aj riadenie distribučných ciest, ktoré sleduje prístup Plánovania distribučných potrieb (**Distribution Requirements Planning**) systém, ktorý umožňuje plánovanie zásob v distribučnom sklade, a poskytuje informácie na zabezpečenie dostatočných skladovacích kapacít, umožňuje plánovať prepravu zásielok, podáva informácie do výroby dôležité pre plánovanie výroby. Riadenie distribučných ciest je dôležitou súčasťou odbytovej stratégie podniku.

Okrem vyššie uvedených prístupov sa v praxi stretávame s rôznymi novinkami, ktoré podniky implementujú do svojich procesov, aby zabezpečili efektívne fungovanie podnikových procesov a v konečnom dôsledku zabezpečili základný cieľ svojej podnikateľskej činnosti a to dosahovanie zisku a prosperity podniku.

**Náklady** ako ekonomický ukazovateľ sú dôležitým nástrojom tvorby zisku a preto sa podniky snažia minimalizovať náklady tak, aby mohli zabezpečiť výrobné procesy a splniť očakávania zákazníkov. Náklady logistických procesov predstavujú jednu kategóriu nákladov, ktorá sa premieta práve do hodnoty zisku a preto je potrebné vybudovať kvalitný nástroj, ktorý umožní tieto náklady logistických procesov sledovať, vyhodnocovať, riadiť. Jedným z možných nástrojov riadenia logistických nákladov je nákladový controlling ako súčasť manažérskeho systému podniku. Nákladový controlling predstavuje systém, ktorý eviduje, sleduje, vyhodnocuje, analyzuje a v konečnom štádiu riadi náklady podniku. K jeho základným nástrojom patria obr. 2. Aj tieto nástroje nákladového controllingu môžeme využiť pri vyhodnocovaní logistických nákladov podniku. Na základe príslušných analýz vieme posúdiť opodstatnenosť vzniku logistických nákladov v podniku, sledovať miesto ich vzniku a výšku vo vzťahu ku kritériám efektívnosti a hospodárnosti. Nákladový controlling je vhodným nástrojom riadenia logistických nákladov podniku a preto je potrebné ho v praxi implementovať.

**Hlavnou úlohou nákladového controllingu** je predovšetkým zvýšiť prehľadnosť vzniku nákladov vo všetkých oblastiach podnikovej činnosti, zdokonaľiť plánovanie a rozhodovanie na základe informácií o nákladoch a využití kapacít podniku, vybudovať nákladový a kalkulačný systém, ktorý bezprostredne poskytuje informácie o štruktúre nákladov podľa charakteru, miesta a príčiny ich vzniku vo vnútri podniku a poskytuje správy vrcholovému vedeniu. Nákladový controlling a využitie nástrojov nákladového controllingu v praxi umožňuje podnikom riadiť výšku nákladov, zisku, objemu produkcie, výrobného sortimentu, riadiť ceny výrobkov a služieb, ovplyvňovať plánovanie a rozpočtovanie nákladov v podniku, optimalizovať ich výšku v rámci stanovených procesov, usmerňovať ich vznik a opodstatnenosť pri jednotlivých činnostiach, zisťovať závislosť medzi nákladmi a inými ekonomickými ukazovateľmi. Vzájomná synergia týchto nástrojov musí viesť k efektívnemu riadeniu nákladov, zisku a k zabezpečeniu optimálnej finančnej štruktúry podniku.

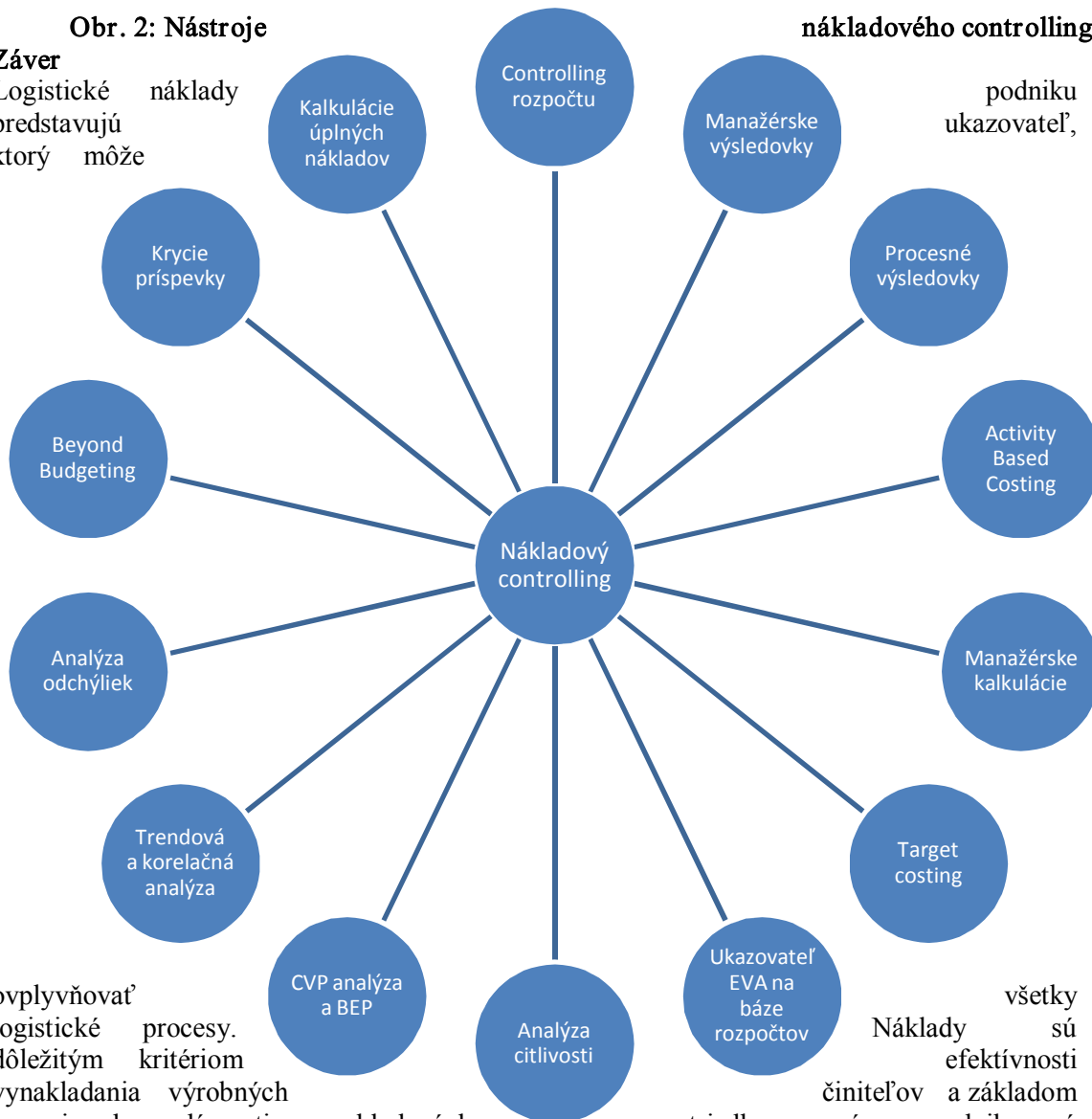
Obr. 2: Nástroje

**Záver**

Logistické náklady predstavujú ktorý môže

**nákladového controllingu.**

podniku ukazovateľ,



ovplyvňovať logistické procesy. dôležitým kritériom

Náklady sú všetky efektívnosti

vynakladania výrobných merania hospodárnosti vynakladaných prostriedkov a práce v podniku, sú dôležitým kritériom v rozhodovaní o zavádzaní nového výrobku do výroby a na trh, určujú preferenciu výrobkov z hľadiska dosahovaných hodnôt príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku, sú určujúcim činiteľom pri výpočte minimálneho množstva výroby potrebného k dosiahnutiu bodu rovnováhy nákladov a tržieb a maximálneho množstva výroby k dosiahnutiu hranice ziskovosti, sú určujúcim faktorom a spodným limitom pri výpočte ceny, sú nástrojom odhaľovania plytvania v podniku, sú prostriedkom pre stanovenie hodnoty zásob a ich ocenenie v podniku, sú ukazovateľom nadprodukcie, sú posudzovateľom kvality pracovnej sily, sú zdrojom informácií pre potreby plánovania zisku podniku, sú indikátorom znižovania časových prestojov, sú ukazovateľom pridanej hodnoty výkonu, sú ukazovateľom produktivity, sú ukazovateľom efektívneho využívania výrobných kapacít, sú ukazovateľom efektívnej údržby, sú ukazovateľom alokácie výrobného procesu a pod. A práve z týchto úloh vyplýva potreba sledovať a riadiť výšku logistických nákladov podniku a minimalizovať logistické náklady podniku s orientáciou na zlepšovanie logistických procesov.

**Literatúra**

1. Čulková, K., Hricová, M.: *Finančno - ekonomická analýza podniku* : (s aplikáciou v banskom podniku). 1. vydanie, Košice : FBERG TU, 2009. ISBN 978-80-553-0261-4.
2. Dupal', A.: , Brezina, I.: *Logistika v manažmente podniku*. SPRINT, Bratislava, 2006. ISBN 80-89085-38-5

3. Foltínová, A. a kol.: *Nákladový controlling*. 1.vydanie. Bratislava: SPRINT, 2007 ISBN 978-80-89085-70-5
4. Gallo, P. , Horváthová, J.: *Podnikový controlling*. 3. vydanie. Prešov: Dominanta, 2008
5. Kadarová, J.: *Výrobný proces podniku*. 1 elektronický optický disk (CD-ROM). In: Inovatívne projektovanie demontážnych procesov a systémov : zborník. - Košice : TU, SJF, 2009 S. 42-47. ISBN 978-80-553-0275-1
6. Kassay, Š.: *Podnik svetovej triedy*. STRATEG, Nové Zámky, 2001. ISBN 80-88988-06-3
7. Potkány, M.: *Uplatnenie controllingu vo vnútropodnikovom riadení, personálnom manažmente a manažerstve kvality podnikov DSP*. In: *Vedecká štúdia 7/2004/B*, Zvolen: TU vo Zvolene, 2004, 92 s. ISBN 80-228-1427-X.Rosová, A.: *Logistika a náklady podniku*. 1. vydanie, Košice : ES AMS TU Košice, 2011. 100 s. ISBN 978-80-553-0637-7.
8. Rosová, A.: *Controlling logistických nákladů*. In: *Logistika v praxi*. 15.6.2. únor (2008), p. 1-3. ISSN1801-8009.
9. Rosová, A., Šanderová, J., Hudymáčová, M.: *Určovanie štruktúry a úrovne zásob v podniku*. In: *Doprava a logistika*. Č. 18 (2010), s. 55-65. ISSN 1451-107X
10. Socha, L., Bajusz, P. *Control and management*. In *Acta Avionica.*, 2009, roč. 11, č. 17, s. 164-168. ISSN 1335-9479
11. Šanderová, J., Daňková, A.: *Aplikácia ABC analýzy pre racionalizáciu rozmiestnenia tovaru v sklade veľkoobchodu*. 2011. In: *Logistický monitor : internetové noviny pre rozvoj logistiky na Slovensku*. Č. 2 (2011), s. 1-6. ISSN 1336-5851
12. Šanderová, J.: *Tok tovaru logistickým reťazcom veľkoobchodu*. In: *Doprava a logistika*. Č. 18 (2010), s. 29-39. ISSN 1451-107X



Internetové noviny pre rozvoj  
logistiky na Slovensku.

ISSN: 1336-5851