

Finančný kontroľing v teórii a praxi malých a stredných podnikov¹

Mariana SEDLIAČIKOVÁ – Anna ŠATANOVÁ* – Alžbeta FOLTÍNOVÁ**

Financial Controlling in Theory and Praxis of Small and Medium-size Enterprises

Abstract

The article deals with financial controlling in theory and praxis of small and medium-size enterprises. The first part of the article presents results and conclusions of theoretical research of financial controlling. In the second part there are presented the results and knowledge from research to determine the level of understanding and implementation of controlling issue (focusing on the financial controlling) in the praxis of Slovak small and medium-size enterprises in wood working and furniture industry. At the end of the paper, we present the need of complexity and continuity of the financial controlling instruments implementation from the view of their effectiveness in the context of controlling-oriented concept of enterprise management.

Keywords: *controlling, financial controlling, tool of management, small and medium-size enterprises, wood-processing industry*

JEL Classification: M21

Úvod

V dôsledku hospodárskej krízy riešia mnohé malé a stredné podniky (MSP) problémy súvisiace so znižujúcim sa zákazníckym dopytom. Naše podniky hľadajú východisko z tohto stavu rôznymi spôsobmi, pričom najrýchlejšou cestou

* Mariana SEDLIAČIKOVÁ – Anna ŠATANOVÁ, Technická univerzita vo Zvolene, Dre-várska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen; e-mail: sedliacikova@tuzvo.sk; satanova@tuzvo.sk

** Alžbeta FOLTÍNOVÁ, Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmen-tu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: afoltin@euba.sk

¹ Príspevok je výstupom výskumu realizovaného v rámci riešenia projektov: TUZVO IPA č. 1/2011 *Moderné metódy v riadení malých a stredných podnikov* a KEGA č. 4/2010 *Ekonomika a manažment podnikov drevospracujúceho priemyslu* na Katedre podnikového hospodárstva Tech-nickej univerzity vo Zvolene.

je optimalizácia nákladových položiek a znižovanie stavu vlastných zamestnancov. Vo vyspelých ekonomikách však v časoch recesie dominuje hlavne snaha o efektívnejší spôsob riadenia podnikov, ktorý poukáže na spôsoby potenciálnej úspory nákladov, pri zachovaní predmetu jeho hlavnej činnosti. Medzi takéto moderné spôsoby riadenia patrí *controlling*,² *outsourcing*, *benchmarking*, *reengineering* a mnohé iné (Potkány, Hajduková a Teplická, 2012). Slovenské malé a stredné podniky využívajú tieto nástroje riadenia len ojedinele a vo väčšine prípadov sú viazané na zahraničný kapitál a *know-how* v oblasti riadenia. Uvedené nástroje nedokážu automaticky zvýšiť dopyt po produktoch, ale ich správnu implementáciou a následným využívaním dokážu eliminovať ekonomické straty a tak tlmieť následky hospodárskej recesie. A práve tieto skutočnosti sú priamou príčinou potreby zavádzania kontrolingu do slovenských podnikov.

Cieľom príspevku je poukázať na význam uplatnenia finančného kontrolingu ako efektívneho nástroja aktívnej podpory finančného riadenia malých a stredných podnikov.

Príspevok je rozdelený do dvoch logicky nadväzujúcich častí. Prvá časť prezentuje teoretické východiská a analýzy teoretických a praktických prístupov domácich i zahraničných autorov k problematike finančného kontrolingu, na základe ktorých sformulujeme vlastný prístup k jeho podstate, úlohám a štruktúre v podniku. V druhej časti prezentujeme výsledky a poznatky prieskumu zameraného na zistenie úrovne porozumenia a implementácie problematiky kontrolingu (so zameraním na finančný controlling) v hospodárskej praxi slovenských malých a stredných podnikov v odvetviach drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu. V závere príspevku prezentujeme nevyhnutnosť komplexnosti a kontinualnosti využitia celého súboru nástrojov finančného kontrolingu (finančná analýza, podpora finančného plánovania, controlling prevádzkového kapitálu, controlling priebežnej likvidity, controlling krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity a finančná kontrola), a to z hľadiska efektívnosti ich účinku v kontexte kontrolingovo orientovanej koncepcie riadenia podniku.

1. Teoretické východiská

V teórii neexistuje všeobecne záväzná definícia pojmu *controlling*, a tak sa môžeme stretnúť s viacerými názormi a vymedzeniami tohto pojmu. Po analýze dostupných domácich a zahraničných literárnych prameňov (Baran, 2001; Eschenbach et al., 2000; Foltínová, 2009; Horvath, et al., 2007; Horvath, 2008; Jung, 2007; Kropp, 1999; Küpper, 2008; Macík, 1999; Reichmann, 2006; Šatanová

² V príspevku sa používa termín *controlling*, zaužívaný v slovenskom jazyku.

a Potkány, 2004) a po zohľadnení skúseností z doterajšej praxe v danej oblasti, sme sformulovali vlastnú definíciu pojmu kontroling: „*Kontroling je efektívny nástroj aktívneho riadenia budúcnosti podniku, ktorý spája viaceré riadiace a informačné subsystemy (plánovanie, kontrola, rozpočtovníctvo, kalkulácie, účtovníctvo, ostatné formy evidencie a výkazníctva a pod.). Jeho úlohou je poskytovanie informácií pre manažment podniku, príprava podkladov na stanovenie cieľov podniku a plánovanie, sledovanie plnenia plánu, odhaľovanie odchýlok, ich analýza, rozbor a návrh nápravných opatrení.*“

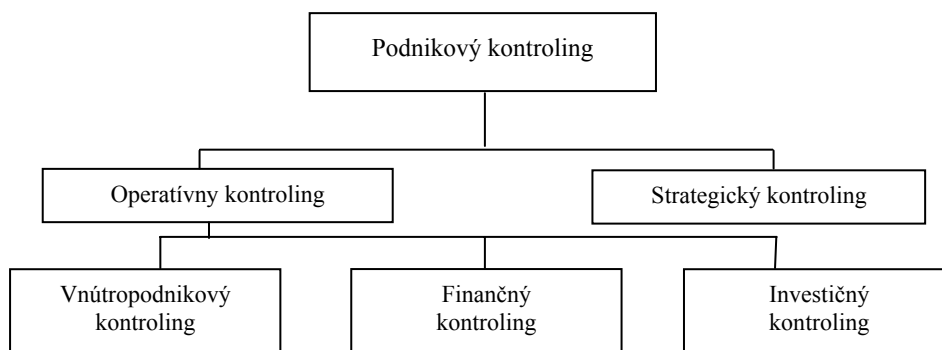
Kontroling vo finančnom riadení podniku je relatívne samostatným subsystemom podnikového kontrolingu, ktorého cieľom je zabezpečenie finančnej rovnováhy (likvidity) podniku v každom čase, pri súčasnom zohľadnení cieľov rentability (Marx, 1993). V predloženom príspevku tento podsystém kontrolingu nazývame *finančný kontroling*. Jeho funkčnosť je daná kvalitou používaných kontrolingových nástrojov, metód, techník, konzistenciou plánovacích a kontrolných mechanizmov a kvalitou informačných systémov (Claussen, 2003). Treba podotknúť, že kontroling je vo všeobecnosti iba jeden, a to v jednotlivých oblastiach riadenia podniku (v oblasti financií, investícií, personalistiky a pod.).

V súčasnej podnikovo-hospodárskej teórii a praxi existuje niekoľko prístupov, ktoré vymedzujú miesto finančného kontrolingu v štruktúre podnikového kontrolingu. Avšak jedno majú všetky prístupy spoločné – skvalitňujú finančný proces podniku, ale najmä umožňujú využiť finančné zdroje podniku v danom čase čo najefektívnejšie.

Podľa Horváthovej a Galla (2003) je možné systém podnikového kontrolingu rozdeliť na dva subsystemy, a to *ziskový kontroling* (plánovanie, kontrola, analýzy, vnútropodnikové účtovníctvo, kalkulácie) a *finančný kontroling* (finančné plánovanie, kontrola a analýzy, financovanie vývozu, zabezpečovanie finančných zdrojov, financovanie zákaziek, platobný styk, finančná uctáreň, dane a poistné). Názov ziskový kontroling vznikol na základe toho, že základným cieľom podnikového kontrolingu je dosahovanie finančno-ekonomickej rovnováhy podniku. Druhý prístup k problematike štruktúry podnikového kontrolingu analyzujú Baran (2001), Foltínová a Kalafutová (1997), Freiberg (1996) i Šatanová et al., (2010), čo názorne dokumentuje obrázok 1.

Strategický kontroling je typický svojou orientáciou na budúcnosť. Jeho úlohou je dbať o to, aby sa v súčasnosti prijali opatrenia, ktoré budú v budúcnosti napomáhať zabezpečenie existencie podniku. Orientácia strategického kontrolingu je prevažne externá, ale prejavujú sa v nej aj nevyhnutné pohľady do vnútorného prostredia podniku. V plánoch sa pojmy *náklady* a *výnosy*, ktoré sú ťažko predvídateľné z dlhodobého hľadiska, nahrádzajú pojmi *príležitosti* a *hrozby* (Weber a Schäffer, 2011).

O b r á z o k 1

Štruktúra podnikového kontroľingu

Prameň: Foltínová a Kalafutová (1997).

Operatívny kontroľing je orientovaný na súčasnosť, resp. krátku budúcnosť, ktorá je ohraničená plánovacím obdobím. Zaoberá sa predovšetkým informáciami dosiahnutými v súčasnosti, resp. v minulosti. Podstatou operatívneho kontroľingu je sformulovať systém riadenia zisku (Foltínová, 2009). Operatívny kontroľing je možné rozčleniť do troch subsystémov, a to: vnútropodnikový, finančný a investičný kontroľing.

Vnútropodnikový kontroľing (nákladový, ziskový) je zameraný na riadenie nákladov, výnosov a zisku. Ide hlavne o ekonomické riadenie (hodnotové), ktorého podstata spočíva v kalkulačnom a nákladovom systéme (Šatanová et al., 2010).

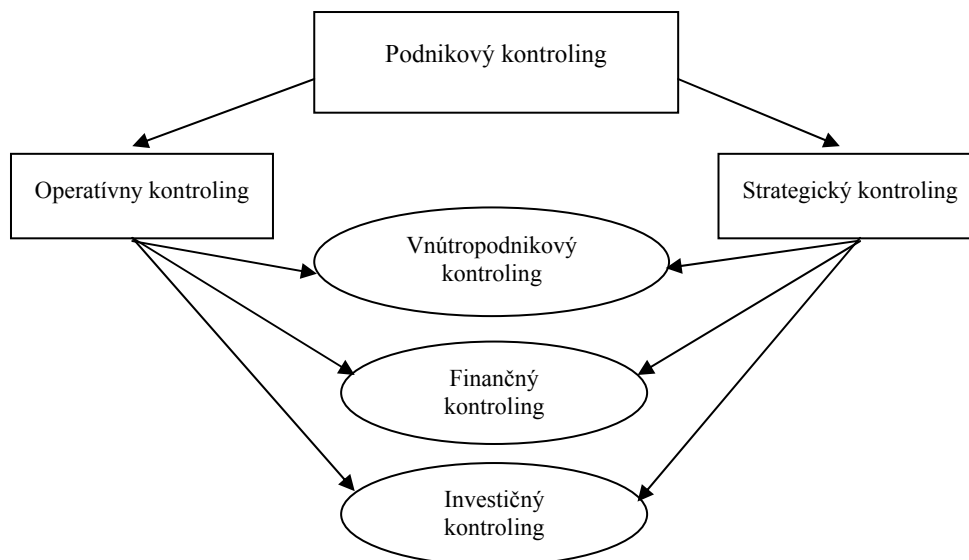
Finančný kontroľing chápeme ako riadenie peňažných tokov hlavne navonok podniku (Freiberg, 1996).

Investičný kontroľing je zameraný na odhaľovanie a posudzovanie investičných možností, plánovanie kapitálových výdavkov, plánovanie projektov, navrhovanie metód hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektov a zosúladenie realizácie projektov (Drábek, 2003).

Strategický a operatívny kontroľing nie je možné od seba oddeľovať, pretože tvoria jeden vzájomne prepojený systém, sú vo vzájomnej interakcii a spoločne sa dopĺňajú.

Ďalší prístup k definovaniu postavenia finančného kontroľingu v štruktúre podnikového kontroľingu analyzuje obrázok 2 (Drábek, 2003), ktorý vychádza z prístupov Barana (2001), Foltínovej a Kalafutovej (1997), Freiberga (1996), Šatanovej et al. (2010), avšak tento prístup kladie väčší dôraz na existenciu vzájomných väzieb medzi strategickým a operatívnym kontroľingom, čo možno považovať za prínos v porovnaní s predchádzajúcim prístupom.

Obrázok 2
Štruktúra podnikového kontroľingu



Prameň: Drábek (2003).

Celkom odlišný prístup v porovnaní s ostatnými autormi zvolili Eschenbach a kolektív (2000), ktorí definujú miesto finančného kontroľingu ako súčasť operatívneho plánovania podniku. V rámci operatívneho plánovania však autori nerozdeľujú kontroľing na finančný, investičný a vnútropodnikový, ale aj napriek tomu je možné uvedené subsystémy operatívneho kontroľingu implicitne vymedziť.

V teórii sa možno stretnúť s viacerými prístupmi a názormi na obsah finančného kontroľingu, a to z dôvodu, že neexistuje presná hranica medzi úlohami finančného manažmentu a finančného kontroľingu, pretože tie sú navzájom poprepájané a vzájomne sa dopĺňajú.

Podľa Blažeka a kol. (2002), Claussena (2003), Freiberga (1996) a Lauka (2000) je možné vo finančnom kontroľingu z hľadiska praktickej realizácie vymedziť nasledovné oblasti: finančné plánovanie, kontroľing prevádzkového kapitálu (pohľadávok, zásob, finančného majetku), kontroľing priebežnej likvidity, kontroľing krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity a finančná kontrola.

Podľa Foltínovej a Kalafutovej (1997) je finančný kontroľing obmedzený iba na nasledovné aktivity: kontroľing prevádzkového kapitálu (pohľadávok a zásob); kontroľing priebežnej likvidity a kontroľing krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity.

Vymedzenie prístupu k obsahu a náplni finančného kontroľingu je podľa Horváthovej a Galla (2003) nasledovné:

- stanovenie finančnej politiky a cieľov podnikateľskej činnosti;
- kontroling prevádzkového kapitálu – v oblasti riadenia pohľadávok, riadenia zásob a v oblasti priebežnej likvidity;
- ukazovatele a systémy ukazovateľov – nástroje podnikového riadenia: finančno-ekonomická analýza podniku.

Eschenbach a kolektív (2000) nerozdeľujú operatívny kontroling na finančný, investičný a vnútro podnikový, z čoho je možné nepriamo vydedukovať obsah finančného kontrolingu tak, ako to znázorňuje tabuľka 1.

T a b u ľ k a 1

Vybrané nástroje finančného kontrolingu

| Vybrané nástroje finančného kontrolingu | |
|--|--|
| Plánovanie stavu majetku a kapitálu | Plánovaná bilancia |
| Plánovanie zisku | Plánovaný výkaz ziskov a strát |
| Riadenie likvidity | Finančný plán |
| Analýza pôvodu prostriedkov a ich použitie | Výpočet toku kapitálu (<i>cash flow</i>) |
| Finančno-ekonomická analýza podniku | Výpočet ukazovateľov |

Prameň: Eschenbach et al. (2000).

Viacerí autori zaoberajúci sa problematikou podnikových financií na prelome 20. storočia (Brealey a Myers, 1991; Vlachynský, 2009; Zalai et al., 1998 a ďalší) považujú finančno-ekonomickú analýzu, finančné plánovanie, finančnú kontrolu, riadenie prevádzkového kapitálu a ostatné aktivity finančného kontrolingu za činnosti, ktoré spadajú do kompetencie finančného manažmentu podniku. Avšak úlohou finančného manažmentu je robiť rozhodnutia na základe informácií, ktoré pripravuje a poskytuje podsystem finančného kontrolingu.

Po vykonanej analýze prístupov, ktoré definujú miesto finančného kontrolingu v rámci podnikového kontrolingu, sme navrhli vlastný prístup, ktorý dokumentuje obrázok 3.

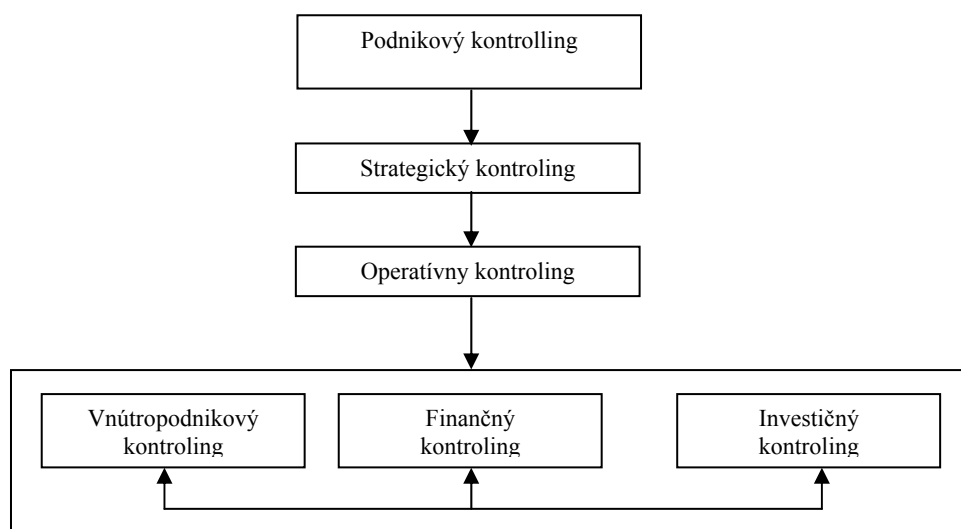
Pri jeho tvorbe sme vychádzali najmä z prístupov Barana (2001), Drábeka (2003), Foltínovej a Kalafutovej (1997), Freiberga (1996), Šatanovej et al. (2010), ktoré je možné považovať za najkomplexnejšie a najvýstižnejšie. Navrhovanú zmenu je možné pozorovať v zaradení strategického a operatívneho kontrolingu a vo vzájomnom prepojení jednotlivých podsystemov operatívneho kontrolingu.

Z analýzy prístupov jednotlivých autorov k obsahovej náplni finančného kontrolingu vyplýva značná nejednotnosť. Prístup Foltínovej a Kalafutovej (1997) obmedzuje finančný kontroling iba na kontroling prevádzkového kapitálu, priebežnej likvidity a kontroling krátkodobých schodkov a prebytkov likvidity.

Uvedený prístup je možné považovať za správny, avšak za veľmi úzko orientovaný. Autori Blažek (2002), Claussen (2003), Freiberg (1996) a Lauko (2000) obohatili tento prístup o finančné plánovanie a kontrolu, čo je prínosom oproti predchádzajúcemu prístupu. Horváthová a Gallo (2003) pokladajú za súčasť finančného kontroľingu aj stanovenie finančnej politiky a cieľov podnikateľskej činnosti (čo je veľmi odvážne tvrdenie, pretože uvedené aktivity patria do kompetencie finančného manažmentu), ako aj finančno-ekonomickú analýzu podniku, ale na druhej strane nie je v ich prístupe zahrnuté finančné plánovanie a kontrola.

Obrázok 3

Miesto finančného kontroľingu v štruktúre podnikového kontroľingu

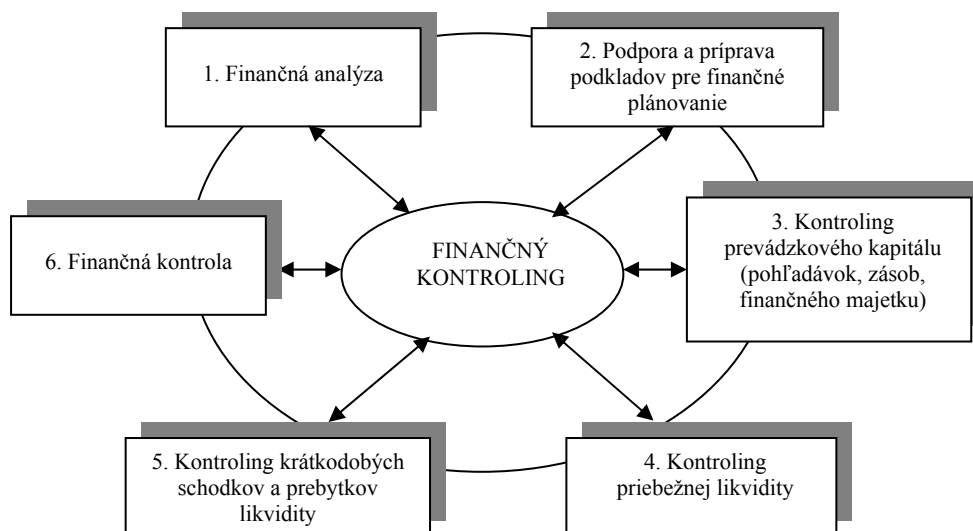


Prameň: Vlastné spracovanie.

Navrhovaný prístup k obsahovej náplni finančného kontroľingu (obr. 4) vychádza z prác Blažeka (2002), Claussena (2003), Freiberga (1996) a Lauka (2000) a je doplnený o finančnú analýzu, t. j. časť finančno-ekonomickej analýzy podniku, ako aj z prístupu Horváthovej a Galla (2003), pretože finančná analýza podniku (najmä ex ante) disponuje prvkami, ktoré sa vyžadujú od kontroľingovej koncepcie riadenia podniku.

Nami navrhovaný prístup k obsahovej náplni finančného kontroľingu bol základným východiskom realizovaného prieskumu, zameraného na sledovanie problematiky finančného kontroľingu v malých a stredných podnikoch drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu na Slovensku, ktorý je predmetom nasledujúcej časti predloženého príspevku.

Obrázok 4

Obsahová náplň finančného kontrolingu

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na záver je možné skonštatovať, že vymedzenie miesta a adresného obsahu finančného kontrolingu v podniku je predpokladom bezporuchového fungovania medzi manažmentom a finančným kontrolingom.

2. Výsledky prieskumu zameraného na sledovanie problematiky finančného kontrolingu v MSP drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu

Východiskom na získanie poznatkov o finančnom kontrolingu v slovenských malých a stredných podnikoch v odvetviach drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu bolo uskutočnenie empirického prieskumu. Jeho hlavným cieľom bolo zistiť jednak úroveň porozumenia a implementácie problematiky kontrolingu v hospodárskej praxi, jednak potenciálne možnosti a záujem o implementáciu predmetnej problematiky do praxe v opytovaných odvetviach v budúcnosti. Hlavná pozornosť sa pritom sústredila na subsystém kontrolingu v oblasti finančného riadenia podniku (finančný kontroling). Čiastkovými cieľmi bolo zistiť, či podnikovo-hospodárska prax v danej oblasti korešponduje s modernými poznatkami teórie, spracovať získané poznatky a na základe nich formulovať závery a odporúčania, ktoré by obohatili teóriu a prispeli ku skvalitneniu podnikovej praxe. Pri primárnom zbere sme využili metódu dotazníkového prieskumu,

ale aj základné metódy teoretického výskumu, ako analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, analógia a komparácia. Údaje z dotazníkového prieskumu boli prezentované popisným spôsobom, číselne v tabuľkách a graficky. Získané údaje sme ďalej podrobili matematicko-štatistickej analýze prostredníctvom programu Statistics. Použili sme nasledovné matematicko-štatistické metódy: korelačná analýza, jednofaktorová analýza rozptylu a zhluková analýza. Hľadali sme štatistickú závislosť medzi jednotlivými otázkami a zo zistených výsledkov sme formulovali adresné odporúčania, opatrenia a závery pre MSP drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu SR.

Navrhnutý dotazník obsahoval 31 otázok. Takmer všetky otázky boli koncipované ako otázky uzavreté, čo znamená, že opytovaná osoba si vybrala jednu z ponúkaných odpovedí. Uvedenú formu sme zvolili z dôvodu jednoduchosti a časovej nenáročnosti pre opytovaných a taktiež z hľadiska jednoduchosti a exaktnosti vyhodnocovania.

Dotazník bol štruktúrovaný do štyroch častí a použili sme nasledovné označenie otázok:

- a) Časť A – 4 otázky: Kontroling vo všeobecnosti (C) – otázky označené C1 – C4
- b) Časť B – 7 otázok: Subsystémy kontrolingu (S) – otázky označené S1 – S7
- c) Časť C – 7 otázok: Využitie subsystémov kontrolingu (V) – otázky označené V1 – V7,
- d) Časť D – 13 otázok: Finančný kontroling (F) – otázky označené F1 – F13.

Prvá časť predkladaného dotazníka bola orientovaná na kontroling vo všeobecnosti, prostredníctvom ktorej sme zistili, či sa podniky už niekedy stretli s pojmom *kontroling*, resp. či chápu jeho pravý význam. Otázky boli zamerané aj na jeho súčasné využívanie v podnikovej praxi. V druhej časti dotazníka sme zisťovali úroveň a hĺbku poznatkov kompetentných osôb o škále možností členenia kontrolingu na jednotlivé relatívne samostatné subsystémy (strategický, operatívny, vnútropodnikový, finančný, investičný kontroling). V otázkach z tretej časti dotazníka sme skúmali mieru zavedenia jednotlivých subsystémov kontrolingu (ktoré boli predmetom druhej časti dotazníka) v podnikoch. Nosnú časť dotazníka tvorila jeho štvrtá časť, ktorej otázky boli orientované na zistenie stavu, úrovne a miery zavedenia finančného kontrolingu MSP drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu na Slovensku, na jeho obsah a náplň, ako aj na zisťovanie používaných metód a postupov v tejto oblasti. Uvedená časť dotazníka obsahovala aj dve poloopené otázky, ktoré dali priestor opytovaným podnikom na vyjadrenie individuálneho prístupu a potrieb jednotlivých podnikov k predmetnej problematike, či by privítali seminár na túto tému a či by mali záujem o pomoc pri príprave a realizácii finančného kontrolingu v podniku.

Dotazníkom sme oslovili 80 najvýznamnejších malých a stredných podnikov drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu v SR, s cieľom pokryť čo možno najväčší objem trhu v daných odvetviach. Najväčšiu výpovednú schopnosť dotazníkového

výskumu by sme získali, keby boli dotazníky rozdané všetkým MSP pôsobiacim v odvetviach drevárskeho a nábytkárskeho priemysle na Slovensku (t. j. základný súbor), čo však nebolo možné z časového, ani z finančného hľadiska. Prostredníctvom výskumu sme preto oslovili tie podniky, ktoré podľa nášho názoru predstavujú rozhodujúci potenciál v daných odvetviach slovenskej ekonomiky, a tak sme mohli získané výsledky zovšeobecniť na základný súbor odvetvia.

Návratnosť bola 77,5 %, t. j. 62 vyplnených dotazníkov. Pri návrhu metodiky vyhodnocovania dotazníkového prieskumu si bolo potrebné uvedomiť, že výberový súbor, t. j. počet opytovaných podnikov, tvorí pomerne malú reprezentatívnu vzorku na to, aby bolo možné aplikovať štatistické metódy zamerané na výberové pozorovanie (náhodný výber). A tak sme po konzultáciách s odborníkmi na matematicko-štatistické vyhodnocovanie údajov zvolili metódy korelačnej analýzy, jednofaktorovej analýzy rozptylu a zhlukovej analýzy, ktoré sú menej časovo a vecne náročné a majú rovnako kvalitnú výpovednú schopnosť. Pred začatím vyhodnocovania prieskumu prostredníctvom menovaných metód sme museli vyriešiť problém vyplývajúci z kvalitatívnej štatistiky. Odpovediam na jednotlivé otázky sme priradili bodovú hodnotu (1, 2...) vyplývajúcu zo sily argumentu odpovede (Hilds et al., 1999; Churchill, 1995). Správna, resp. požadovaná odpoveď bola označovaná jednotkou, menej pravdivá dvojkou atď.

Na základe údajov získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu bola zostavená kontingenčná tabuľka, ktorej stĺpce predstavovali počet vrátených dotazníkov, riadky počet otázok dotazníka a jednotlivým odpovediam sú priradené číselné hodnoty podľa sily argumentu. Takto zostavená kontingenčná tabuľka bola pre nás základným východiskom pri vyhodnocovaní dotazníka štatistickými metódami v programe Statistics.

Pri vyhodnocovaní dotazníkového prieskumu prostredníctvom korelačnej analýzy bolo potrebné v programe Statistics zostaviť korelačnú maticu, a to na základe vstupných údajov z kontingenčnej tabuľky. Korelačnou analýzou sme zistili, ktoré hodnoty premenných vzájomne korelujú (je medzi nimi štatisticky významná závislosť), resp. nekorelujú (nie je medzi nimi štatisticky významná závislosť). Čím viac sa hodnota blíži k +1,00, resp. -1,00, tým vyššia je tesnosť korelácie (Klein, Bahýľ a Vacek, 1997). Korelačnú závislosť sme zisťovali na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ %. Kladná hodnota korelačného koeficientu signalizuje, že ide o lineárnu (priamu) štatistickú závislosť a záporná hodnota značí nelineárnu (nepriamu) štatistickú závislosť. Kritická hodnota párového koeficientu korelácie bola 0,320.

Z analýzy rozptylu v programe Statistics sme dospeli k údajom o vzájomnej tesnosti a súvislosti medzi premennými. Pri výbere údajov, ktoré sme spracovali jednofaktorovou analýzou rozptylu, sme vychádzali z korelačnej matice.

Z hľadiska veľkého počtu možných kombinácií vyhodnocovania závislosti jednotlivých premenných sme zúžili naše vyhodnocovanie na tie závislosti, ktoré sú z hľadiska nášho skúmania najzaujímavejšie, takže nie na tie, ktoré vykazujú najvyššiu vzájomnú koreláciu zistenú prostredníctvom korelačnej analýzy. Grafy jednofaktorovej analýzy rozptylu majú osy x a y , na ktoré sú nanesené číselné hodnoty. Tie predstavujú sily argumentov odpovedí na jednotlivé otázky. Pri vyhodnocovaní prostredníctvom jednofaktorovej analýzy rozptylu sme pracovali na hladine významnosti p .³

Zhlukovú analýzu sme vypracovali na základe údajov z dotazníkového prieskumu (na základe kontingenčnej tabuľky). Využili sme princíp hierarchických aglomerovaných procedúr, ktorý spočíva v postupnom zhlukovaní skupín prvkov, a to od najbližších až k najvzdialenejším. Zhlukovou analýzou sme identifikovali zhluky respondentov, ktoré sú si navzájom podobné vnútri zhľuku a výrazne sa odlišujú od iných zhľukov. Zhlukovú analýzu sme aplikovali na všetkých 31 otázok dotazníka (31 premenných).

Zo zistených výsledkov možno jednoznačne konštatovať, že aj napriek mnohým prednostiam, výhodám, efektom a prínosom, ktoré z kontrolingu plynú, tento moderný nástroj riadenia v malých a stredných podnikoch v analyzovaných odvetviach v súčasnosti funguje zväčša len v dcérskych spoločnostiach zahraničných firiem v SR a v spoločnostiach so zahraničnou kapitálovou účasťou. Zahraničné podniky, resp. zahraniční partneri si priniesli na Slovensko okrem dostatočného objemu kapitálu aj vlastné *know-how*, týkajúce sa napr. informačných technológií, riadenia podniku a pod. Slovenské podniky bez zahraničnej účasti si len postupne začínajú uvedomovať potreby investícií do nových, efektívnych a progresívnych metód riadenia (medzi ktoré controlling patrí), ale spravidla nie sú ochotné investovať finančné prostriedky potrebné na ich úspešné zavedenie do podniku. Tieto podniky síce prevažne chápu nárast tlaku konkurencie na trhoch Európskej únie, ale neuvedomujú si možnosti získania konkurenčných výhod práve prostredníctvom investícií do efektívnych metód riadenia. Controlling sa v súčasnosti stáva čoraz viac frekventovaným a využívaným nástrojom. Vo väčšine krajín Európskej únie (najmä v Nemecku) dosahuje tento nástroj riadenia obdobie svojej konjunktúry. Z dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať, že aj na Slovensku controlling postupne nachádza svojich priaznivcov, a to nielen v teoretickej rovine, ako to bolo donedávna, ale aj v podmienkach hospodárskej praxe. Za posledné obdobie vzniklo na Slovensku niekoľko prosperujúcich konzultačných a poradenských firiem,⁴ ktoré pomáhajú podnikom

³ $p < 0,001$ – štatisticky veľmi významné; $p < 0,01$ – štatisticky stredne významné; $p < 0,05$ – štatisticky málo významné; $p > 0,05$ – štatisticky nevýznamné.

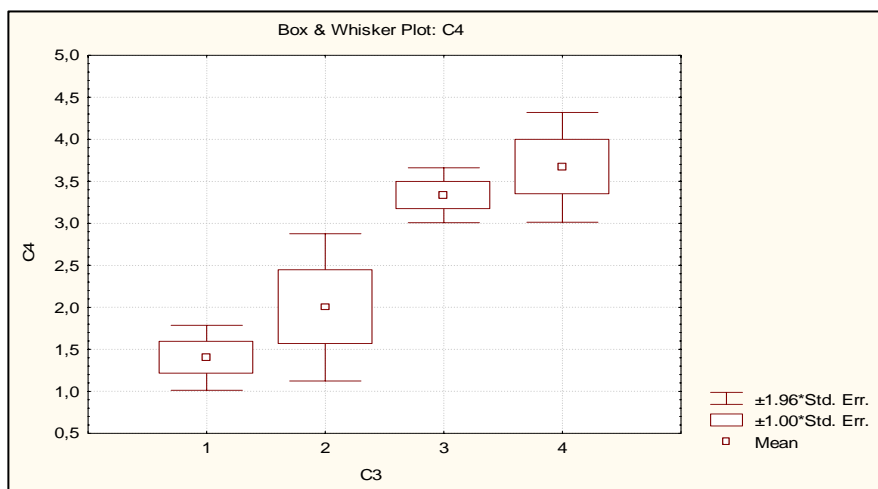
⁴ Agentúra J & T, Akadémia controllingu Bratislava, Dominanta, spol. s. r. o., Novekon, s. r. o., Košice, SAS Slovakia, s. r. o., Bratislava, Tanga, s. r. o., Bratislava a pod.

zdoľávať úskalia pri zavádzaní kontrolingu. Tieto poradenské spoločnosti sú jasným dôkazom toho, že niektoré slovenské podniky už nepovažujú kontroling len za prácu navyše, ale vidia v ňom nástroj strategického a operatívneho riadenia podniku, ktorý prispieva k jeho úspešnému fungovaniu, rozvoju a dlhodobému uplatneniu na trhoch Európskej únie.

Z realizovaného prieskumu sme zistili, že viac ako 80 % analyzovaných podnikov sa už stretlo s pojmom *kontroling*, ale len asi dve tretiny z nich vie, čo kontroling znamená, teda pozná jeho benefity. Z uvedeného možno konštatovať, že ide o vysoko aktuálnu problematiku, ktorej je potrebné venovať pozornosť. Takmer 60,5 % respondentov vie odlíšiť *kontroling* od *kontroly*, čo sú často zamieňané, hoci nezlučiteľné pojmy v hospodárskej praxi. Viac ako polovica opýtaných si myslí, že kontroling je v ich podniku potrebný a v 50 % je aj súčasťou systému riadenia podniku. Závislosť týchto dvoch premenných sa potvrdila aj prostredníctvom korelačnej analýzy, jednofaktorovej analýzy (graf 1) a zhlukovej analýzy (graf 3).

Graf 1

Závislosť medzi tým, či kontroling je súčasťou systému riadenia v podniku (C4) a medzi názorom, že kontroling je v podniku potrebný (C3)



Prameň: Vlastné spracovanie.

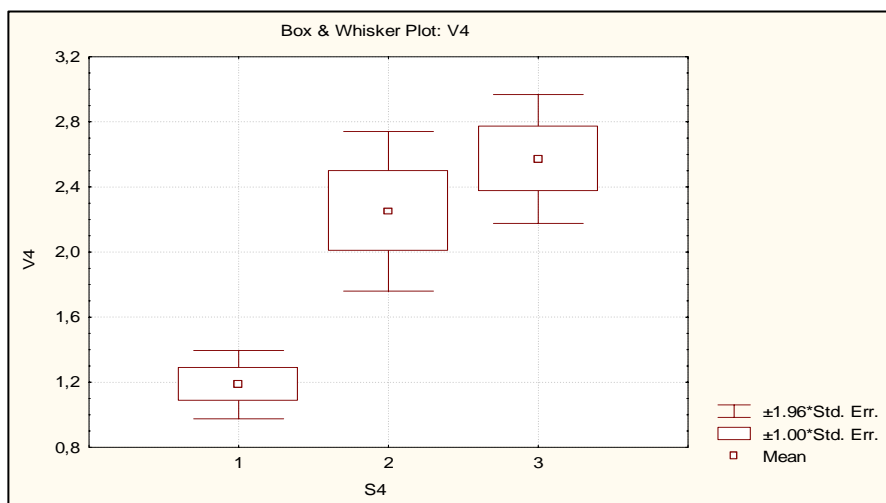
Na základe výsledkov korelačnej analýzy sme zistili silnú korelačnú závislosť medzi názorom (korelačný koeficient = 0,74), že kontroling je v podniku potrebný (C3), a výpoveďou, že kontroling je súčasťou systému riadenia v podniku (C4). Z analýzy rozptylu možno konštatovať, že medzi uvedenými dvoma premennými je štatisticky veľmi významná závislosť ($p = 0$). Zistili sme (graf 1), že v podnikoch, ktoré považujú kontroling v podniku za potrebný, je skutočne aj

súčasťou systému riadenia v ich podniku. Tí, ktorí si myslia, že controlling je potrebný, ale nie sú si tým istí, by ho chceli implementovať v budúcnosti. Podniky, ktoré nevedia, či je potrebný, prikláňajú sa k názoru, že nevedia posúdiť, či aktivity vykonávané v ich podniku možno nazvať controllingom, a v tých podnikoch, kde si myslia, že nie je potrebný, nie je ani súčasťou ich systému riadenia a nechcú ho ani implementovať.

Negatívne zistenie však je, že iba 2,6 % podnikov chce controlling implementovať v budúcnosti. Pozitívne zistenie bolo, že 71 % respondentov je oboznámených so subsystemom finančný controlling (S4) a v 63,2 % podnikov ho aj využívajú (V4), čo je v porovnaní s ostatnými subsystemami controllingu (strategický, investičný, vnútro podnikový) najvyššie percento. Uvedené zistenie sme potvrdili aj prostredníctvom štatistických metód. Na základe výsledkov korelačnej analýzy sme zistili silnú korelačnú závislosť medzi uvedenými premennými (korelačný koeficient = 0,73). Závěry jednofaktorovej analýzy rozptylu znázorňujeme na grafe 2. Podniky, ktoré boli oboznámené s finančným controllingom a prikladajú mu význam, sa jednoznačne vyjadrili, že ho aj využívajú, teda štatisticky sa významne líšia od ostatných respondentov. Podniky, ktoré nevedia, či sa s finančným controllingom stretli, ani nevedia, či ho využívajú, a napokon sú podniky, ktoré sa s finančným controllingom nestreli, nevyžívajú ho, resp. nevedia, či ho využívajú.

G r a f 2

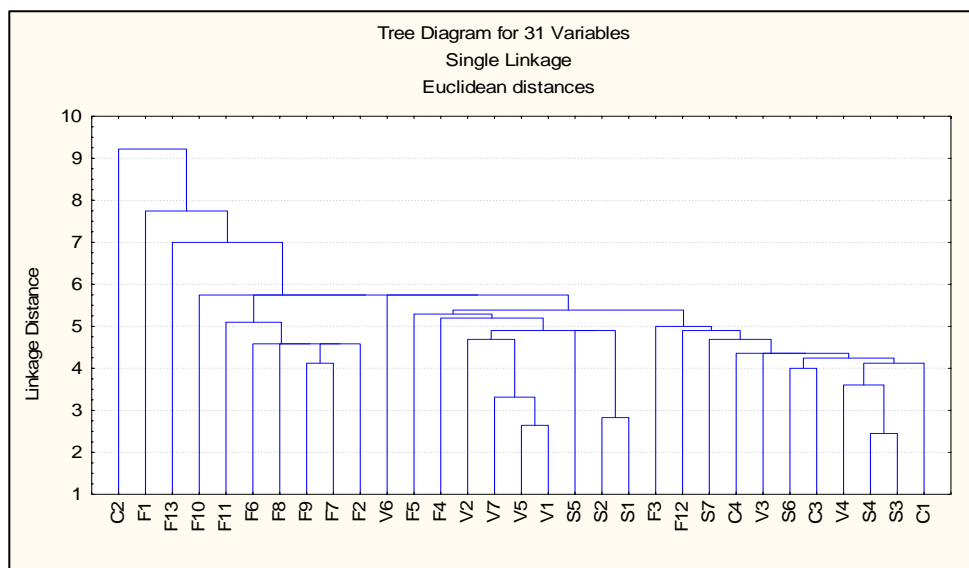
Závislosť medzi využívaním subsystemu finančný controlling (V4) a stretnutím sa s týmto subsystemom (S4)



Prameň: Vlastné spracovanie.

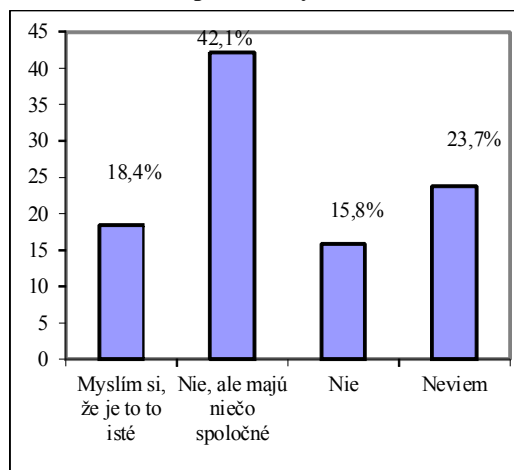
Zhluková analýza taktiež potvrdila závislosť medzi oboznámením sa s finančným kontrolingom (S4) a jeho využívaním (V4). Uvedenú závislosť prezentuje graf 3.

Graf 3

Dendrogram zhlukovej analýzy

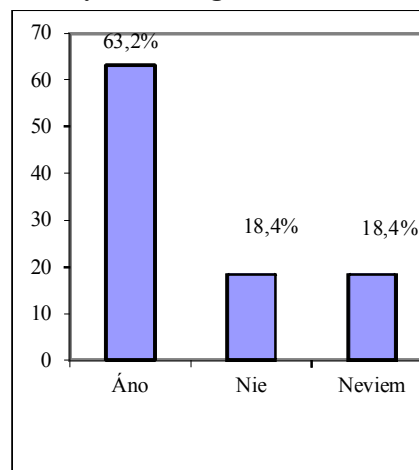
Prameň: Vlastné spracovanie.

Graf 4

Myslíte si, že finančný kontroling je to isté ako riadenie podnikových financií?

Prameň: Vlastné spracovanie.

Graf 5

Využívate vo vašom podniku finančný kontroling?

Prameň: Vlastné spracovanie.

Priekumom sme ďalej zistili, že pomerne veľké percento analyzovaných podnikov (18,4 %) nerozlišuje finančný kontroling a riadenie podnikových financií, čo mohlo do značnej miery skresliť aj výpoveď, že 63,2 % podnikov finančný kontroling využíva. Uvedené tvrdenia prezentujú grafy 4 a 5.

Ďalej sme skúmali, ako podniky využívajú jednotlivé oblasti finančného kontrolingu. Finančnú analýzu realizuje takmer 90 % podnikov, kontrolingom pracovného kapitálu a priebežnej likvidity sa zaoberá približne 30 % podnikov, ale najväčšie nedostatky sme odhalili pri kontrolingu krátkodobých schodkov a prebytkov likvidity, ktorý realizuje len 19 % podnikov. Vlastnú metodiku na finančné plánovanie má približne 80 % podnikov, na finančnú kontrolu, monitoring a riadenie pohľadávok a na monitoring a riadenie zásob v priemere 60 % podnikov. Slabé stránky sme odhalili v oblasti monitoringu podnikovej likvidity, keďže len 16,9 % respondentov disponuje vlastnou metodikou v tejto oblasti. Zhluková analýza nám potvrdila štatistický významné závislosti medzi danými oblasťami navzájom.

Prostredníctvom záverečných otázok dotazníka sme zisťovali, či by opytované podniky mali záujem o seminár k predmetnej problematike a o pomoc pri implementácii finančného kontrolingu do podniku. Dospeli sme k záveru, že aj napriek tomu, že podniky nemajú celkom jasno v analyzovanej oblasti, iba 21 % z nich by privítalo seminár k danej problematike a 7,9 % by malo záujem o pomoc pri implementácii finančného kontrolingu do podniku, čo nie je možné považovať za práve uspokojivé zistenie.

Na záver je nevyhnutné dodať, že prínosy a efekty kontrolingu, resp. jeho jednotlivých subsystémov sa pri jeho aplikácii do praxe neprejavia okamžite. Implementácia kontrolingu predstavuje pre podnik veľkú zmenu. Zamestnanci nadobúdajú pocit, že sú pod drobnohľadom, že strácajú svoju pozíciu a vplyv. Uvedených bariér v myslení si musí byť zamestnanec kontrolingu (*kontrolér*) vedomý a nesmie pripustiť, aby sa daná situácia časom vyriešila „sama“. *Kontrolér* by mal vystupovať v pozícii moderátora, starajúceho sa okrem odbornej stránky implementácie kontrolingu aj o zmenu v myslení ľudí, ktorá napomôže bezporuchovú výmenu starého systému za nový.

Zhrnutím prezentovaných výsledkov môžeme sformulovať nasledovný záver z vykonaného prieskumu: Aj keď malé a stredné podniky odvetví drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu v SR využívajú jednotlivé metódy, nástroje a postupy finančného kontrolingu, s ucelenou podobou finančného kontrolingu sme sa v analyzovanej vzorke podnikov v podstate nestretli. Jednotlivé činnosti finančného kontrolingu sú v lepšom prípade rozmiestnené do viacerých oddelení (ich vzájomná komunikácia, ktorá je nutná na dosiahnutie uceleného systémového prístupu, prakticky neexistuje), resp. vykonávajú sa len vybrané činnosti finančného

kontroľingu, chýba vzájomné dopĺňanie sa jednotlivých nástrojov finančného kontroľingu, ktoré prináša požadovaný synergický efekt.

Kontroľing, ako nástroj riadenia je schopný dokonale opísať skutočný jav, v ktorom sa podnik v oblasti nákladov, financií a investícií v súčasnosti nachádza. Tento podporný systém riadenia dokáže zosúladiť všetky informácie, ktoré má k dispozícii, či už z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia. Ako uvádzajú Freiberg (1996) a Potkány (2008), pri riadení tak dokáže manažérom pomôcť v rozhodovaní, umožní kontroľovať dodržiavanie plánov, analyzovať odchýlky od plánovaného stavu a navrhovať korekcie v oblasti plánovania, tvorby rozpočtov, likvidity, *cash flow* a rozhodovania v oblasti aplikácie princípov *outsourcingu*. Tieto kroky sú predpokladom rastu ukazovateľov hospodárnosti a ekonomickej efektívnosti podnikov.

Záver

Finančný kontroľing v praxi predstavuje využitie celého súboru nástrojov (finančná analýza, podpora finančného plánovania, kontroľing prevádzkového kapitálu, kontroľing priebežnej likvidity, kontroľing krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity a finančná kontrola), pretože na dosiahnutie jeho efektívneho účinku je nevyhnutná ich vzájomná komplexnosť a kontinuálnosť. Z uvedeného vyplýva, že nie je možné hovoriť o realizácii finančného kontroľingu v podniku, ak podnik využíva jeden, resp. niekoľko jeho vybraných nástrojov, ktoré sú vytrhnuté z celkového kontextu kontroľingovo orientovanej koncepcie riadenia podniku. To je pri riadení malých, ale najmä stredných podnikov úplne nepostačujúce a podnik sa tak môže dostať do ťažkej finančnej situácie z dôvodu nedostatočného využívania všetkých podstatných ekonomických informácií, a to o podniku samotnom, ako aj o jeho okolí a jeho postavení v tomto okolí. Až po vypracovaní návrhov vo všetkých oblastiach finančného kontroľingu a ich úspešnej realizácii v podniku je možné rátať s priamymi ekonomickými efektmi finančného kontroľingu, ktoré bude možné najjednoduchšie vyjadriť výpočtom finančných ukazovateľov finančnej analýzy. V rámci našej vedeckovýskumnej činnosti sme analyzovali niekoľko malých a stredných podnikov z hľadiska poznania problematiky finančného kontroľingu a vôle jeho implementácie do podniku. Syntézou poznatkov sme dospeli k záveru, že najmä malé, ale aj stredné podniky majú akoby strach z inovácie starých a implementácie nových metód, ktoré umožnia zefektívnenie práce v oblasti finančného riadenia. Využívanie nástrojov finančného kontroľingu predstavuje pre malé a stredné podniky možnosť sprehľadnenia riadenia peňažných tokov, a to prostredníctvom informácií v reálnom čase.

Implementácia finančného kontroľingu do podniku je však veľmi náročný proces, ktorého úspech závisí nielen od časového harmonogramu a jeho aplikácie, ale aj od mnohých psychologických faktorov, za ktoré sa považuje napríklad odbúravanie nedôvery zamestnancov k novému systému prostredníctvom komunikácie. Ak sú zamestnanci iniciovaní uvedeným spôsobom, postupne dochádza u zamestnancov k prelomeniu bariér vôle a bariér vo viere vo vlastné schopnosti a možnosti. Ak by sa však *kontrolér* pokúšal zmenu presadzovať len prostredníctvom moci, išlo by o presadenie zmeny prevažne proti vôli zamestnancov podniku, čo by so sebou neprinieslo požadovaný efekt, pretože by to mohlo vyvolať práve opačnú reakciu, a to odpor voči kontroľingu. Z uvedeného vyplýva, že všetko je v rukách manažmentu toho-ktorého podniku, pretože prístup manažmentu k zmenám v podniku je vždy kľúčovým faktorom (ne)úspechu.

Literatúra

- BARAN, D. (2001): Podnikový controlling. Bratislava: Vydavateľstvo STU. ISBN 80-227-1558-1.
- BLAZEK, A. et al. (2002): Finanz-Controlling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen. Berlin: Verlag für Controllingwissen. ISBN 3-777-50208-1.
- BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. (1991): Principles of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill, Inc. ISBN 80-85605-24-4.
- CLAUSSEN, H. (2003): Instrumente für das Finanzcontrolling. Controlling NEWS, 10, č. 2, s. 17 – 18.
- DRÁBEK, J. (2003): Investičný kontroľing. Zvolen: Lokálne stredisko dištančného vzdelávania TU Zvolen. ISBN 80-89029-61-2.
- ESCHENBACH, R. et al. (2000): Controlling. Praha: Aspi Publishing. ISBN 80-85963-86-8.
- FOLTÍNOVÁ, A. (2009): Nákladový controlling. Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o. ISBN 978-80-8078-286-03.
- FOLTÍNOVÁ, A. – KALAFUTOVÁ, L.: (1997). Vnútro podnikový controlling. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 80-225-0868-3.
- FREIBERG, F. (1996): Finančný controlling. Bratislava: Elita. ISBN 80-44-020-4.
- FREIBERG, F. (1997): Cash Flow: Řízení likvidity podniku. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-30-6.
- HILDS, R. et al. (1999): Analýza dat v manažérskom rozhodovaní. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-2555-7.
- HOFMEISTER, R. – STIEGLER, H. (1991): Controlling. Praha: Baktex. ISBN 80-900178-0-2.
- HORVATH, P. et al. (2007): Controlling umsetzen: Fallstudien, Lösungen und Basiswissen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3791026176.
- HORVATH, P. (2008): Controlling. München: Verlag Vahlen. ISBN 978-3800635214.
- HORVÁTHOVÁ, J. – GALLO, P. (2003.) Controlling. Prešov: Dominanta.
- CHURCHILL, G. A. (1995): Marketing Research. New York: The Dryden Press.
- JUNG, H. (2007): Controlling. München: Verlag Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3486585001.
- KLEIN, T. – BAHÝL, V. – VACEK, V. (1997): Základy pravdepodobnosti a matematickej štatistiky. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene.
- KRIŠTOFÍK, P. – KANDEROVÁ, M. (2009): The Impact of Financial Reform on Slovak Firms' Corporate Capital Structure. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 57, č. 9, s. 891 – 902.

- KROPP, M. (1999): Management und Controlling finanzwirtschaftlicher Risikopositionen. Bad Soden: Uhlenbruch Verlag GmbH. – Finance for Professionals. ISBN 3-933207-05-3.
- KUSÁ, A. (2003): Možnosti aplikácií matematicko-štatistických metód v marketingovom výskume v dopyte po nábytku. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene. ISBN 80-228-1272-2.
- KÜPPER, H. U. (2008): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN-13: 978-3791027937.
- LAUKO, M. (2000): Finančný controlling a verejný sektor. Personalistika – mzdy – práca, 10, č. 6, s. 23 – 27.
- LESÁKOVÁ, E. (2001): Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta, UMB. ISBN 80-8055-478-1.
- MACÍK, K. (1999): Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu. Ostrava: Montanex, a. s. ISBN 80-7225-002-7.
- MARX, M. (1993): Finanzmanagement und Finanzcontrolling im Mittelstand. Berlin: Wissenschaft & Praxis. ISBN 3-928238-35-3.
- POTKÁNY, M. (2008): Personnel Outsourcing Processes. E + M Ökonomie a Management, 11, č. 4, s. 53 – 62.
- POTKÁNY, M. – HAJDUKOVÁ, A. – TEPLICKÁ, K. (2012): Target Costing Calculation in the Woodworking Industry to Support Demand at the Time of Global Recession. Drewno = Wood, 55, č. 187, s. 89 – 104.
- RAJNOHA, R. (2002): Strategický a operatívny . Zvolen: LSDV Zvolen. ISBN 80-89029-46-9.
- REICHMANN, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. München: Verlag Vahlen. ISBN-13:978-3800632534.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. et al. (2006): Suggested Approach to the Financial Controlling in Wood Enterprises. Zbornik gozdarstva in lesarstva, 78, č. 1 – 2, s. 123 – 135.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. (2010): Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene. ISBN 978-80-228-2110-0.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. (2010): Uplatnenie controllingu pohľadávok v podniku drevárskeho priemyslu. Acta facultatis xylogologiae Zvolen, 52, č. 2, s. 99 – 109.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. (2011): Tvorba zásad platobného styku a ich aplikácia v drevárskom podniku. Acta facultatis xylogologiae Zvolen, 53, č. 1, s. 101 – 112.
- ŠATANOVÁ, A. et al. (2010): Kontroling. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene. ISBN 978-80-228-2132-2.
- ŠATANOVÁ, A. – POTKÁNY, M. (2004): Controlling – moderný nástroj riadenia podniku. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 52, č. 2, s. 148 – 159.
- VLACHYNSKÝ, K. (2009): Podnikové financie. Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o. ISBN 978-80-8078-258-0.
- WEBER, J. – SCHÄFFER, U. (2011): Einführung in das Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 9783791029634.
- ZALAI, K. et al. (1998): Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint. ISBN 80-88848-18-0.