

Význam finančného a marketingového controllingu

Denisa Al-Zabidi

Importance of financial and marketing controlling

Controlling is a concept of a firm's control orientated to results, in which are linked different responsibilities from the field of accounting, information science, coordination and control. The controlling introduces a special work with an information, it is a process of still strong overgrowing information support to own managing of the firm's value-forming process and it is moving towards an improvement of its limitations, serves to achieve a profit and to stabilize the liquidity. In the presented article I will deal with a possibility to improve the financial and economical management in a chosen firm, mainly through controlling, during which I will lay emphasis to the financial and marketing controlling of the firm.

Key words: marketing expenditures, turn-over

Úvod

Controlling je koncepciou podnikového riadenia orientovaného na výsledok, v ktorom sú navzájom prepojené rôzne úlohy z oblasti účtovníctva, informatiky, koordinácie a kontroly. Controlling ako funkcia riadenia vznikol ako reakcia na tvrdé požiadavky vlastníkov a investorov na transparentnosť peňažných tokov firmy. Controlling predstavuje špecifickú prácu s informáciami, je to proces stále silnejšieho prerastania informačnej podpory do vlastného riadenia hodnototvorného procesu podniku a smeruje k náprave jeho nedostatkov, slúži k docieleniu zisku a stabilizácii likvidity (Foltínová, Kalafutová, 1998). V predkladanom článku je prezentovaná možnosť zefektívnenia finančného a ekonomického riadenia vo vybranom podniku, prostredníctvom controllingu, pričom dôraz je kladený na finančný a marketingový controlling podniku.

Dôvody pre aplikáciu controllingu v podniku

Základnou a logickou požiadavkou vlastníkov, resp. budúcich investorov podniku je získať určitý objem peňažných prostriedkov, a z toho vyplýva cieľ controllingu zabezpečiť pre investora vopred stanovené peňažné toky a eliminovať možné riziká. Z toho vyplýva často deklarovaná požiadavka na controlling, t.j. napomáhať riadeniu zisku. Túto požiadavku je potrebné chápať ako transformáciu požiadavky zabezpečenia plánovanej výšky peňažných tokov do vnútra podniku.

Controlling ako funkcia manažmentu má jasne definované ciele a úlohy. Základným, t.j. vrcholovým cieľom controllingu je podpora manažmentu pri zabezpečovaní stanovených cieľov podniku. Teda manažment rozhoduje, má zodpovednosť a controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčania, je vysoko kvalifikovaným poradenstvom manažérov.

Jedným z predpokladov udržania sa podniku na trhu, jeho prežitia a budúceho rozvoja je aj exaktne vypracovaná stratégia rozvoja podniku, ktorej nosnou súčasťou sú ciele podniku do budúcnosti. Sformulovaná a prijatá množina podnikových cieľov určuje cieľové správanie sa podniku, je otvorená, dopĺňa sa o ďalšie aktuálne ciele a anulujú sa ciele, ktoré stratia svoju aktuálnosť.

Controlling je schopný dokonale popísať skutočný stav, v ktorom sa momentálne organizácia nachádza, zosúladiť všetky informácie, ktoré má k dispozícii, zhromaždiť a sformulovať ciele podniku, zozbierať všetky údaje, či už z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia, pomôcť vybrať ľudí, ktorí sú schopní realizovať ciele, finančné aktíva, ktoré zverili akcionári organizácii ochrániť a najlepšie využiť, pomôcť manažérom pri riadiacej i vedúcej funkcii a nakoniec kontrolovať, strážiť dodržiavanie plánov, zistiť aké sú odchýlky a navrhovať korekcie v danom podniku.

Controlling sa zameriava na budúcnosť, minulosť je zaujímavá len do tej miery, v akej pôsobí smerom do budúcnosti, resp. v akej prispieva k jej lepšiemu zvládnutiu. Efektívne fungovanie controllingu v podniku si vyžaduje od jeho pracovníkov komplexne zvládnuť jeho problémy ako celku, poznať špecifiká jednotlivých útvarov podniku, vybudovať controllingový systém v rámci integrovaného informačného systému podniku predovšetkým ide o zabezpečenie bezporuchového fungovania informácií v podniku a byť stále v kontakte s okolím.

Finančný controlling podniku

Cieľom finančného controllingu je zabezpečenie finančnej rovnováhy podniku v každom okamihu, pri súčasnom zohľadnení cieľa rentability. Finančný controlling prebieha nasledovnými fázami riadenia: plánovanie, realizácia plánu, kontrola (obr. 1), analýza odchýlok, riadenie (Freiberg, 1996).

Hodnotený podnik je na trhu výroby vápna od roku 1972, v roku 2000 došlo k rôznym vlastníckym zmenám a od roku 2001 je jeho vlastníkom belgický koncern. Podnik je vysoko ziskový a vytvára si dostatočný kapitál na prevádzku. Jeho cieľom je zlepšenie inkasa pohľadávok a zvýšenie exportu a predaja jeho vlastných výrobkov na trhu.

Predpokladom finančnej kontroly v analyzovanom podniku je jasné vymedzenie veličín, ktoré je potrebné porovnávať, správne zachytenie odchýlok a komunikácia odchýlok určeným adresátom.

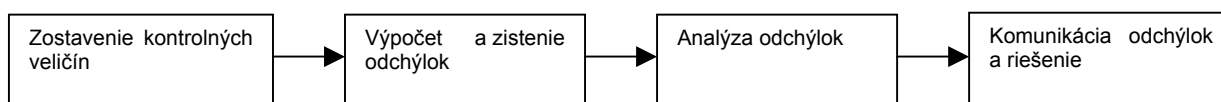


Schéma 1. Hlavné prvky kontrolného procesu.
Scheme 1. Main elements of the control process.

Predmetom kontroly sú veličiny príjmov a výdavkov podniku, teda tržby z predaja vlastných výrobkov a náklady súvisiace s výrobou vlastných výrobkov, za analyzovaný rok.

$$\text{odchýlka príjmov} = \text{skutočnosť} - \text{plán} = 395\,357 - 361\,700 = 33\,657 \text{ tis. Sk}$$

$$\text{odchýlka výdavkov} = \text{skutočnosť} - \text{plán} = 265\,050 - 241\,146 = 23\,904 \text{ tis. Sk}$$

Podnik dosiahol vyššie príjmy z predaja vlastných výrobkov ako predpokladal, pričom mal aj vyššie náklady súvisiace s výrobou, no dosiahol vyšší zisk o 9 753 000 Sk.

V rámci analýzy odchýlok je potrebné identifikovať príčiny zmeny tržieb a vplyv zmeny tržieb na celkové príjmy. Vplyv zmien platobného správania odberateľov na príjmy podniku. Tab. 1 uvádza plánované a skutočné hodnoty cien, predaného množstva a tržieb za jednotlivé štvrťroky.

Tab.1. Plánované a skutočné hodnoty predaja.
Tab. 1. Planned and real seals values.

Štvrťrok	Plán			Skutočnosť		
	Cena [tis. Sk]	Množstvo [t]	Tržby [tis. Sk]	Cena [tis. Sk]	Množstvo [t]	Tržby [tis. Sk]
I. štv.	2,5	36150	90375	2,5	39500	98750
II. štv.	2,5	34205	85513	2,5	38400	96000
III. štv.	2 5005	34800	87017	2 501	37565	93950
IV. štv.	2 5005	39510	98795	2 501	42645	106655

Z tabuľky je na zmenu tržieb pôsobí predovšetkým zmena predaného množstva, pričom cena ostala takmer konštantná. Na kvantifikáciu vplyvu týchto zmien na zmenu príjmov z predaja sú použité výpočty, ktoré výsledky uvádza tabuľka č. 2.

$$\begin{aligned} \text{Vplyv cenovej odchýlky} &= q_{SK} (c_{SK} - c_{PL}), \text{ kde } q - \text{množstvo} & PL - \text{plánovaná hodnota} \\ \text{Vplyv odchýlky v množstve} &= c_{PL} (q_{SK} - q_{PL}), \text{ kde } c - \text{cena} & SK - \text{skutočná hodnota} \end{aligned}$$

Tab. 2. Odchýlka v cene a množstve.
Tab. 2. Deviation in the price and quantity.

Štvrťrok	Cenová odchýlka [tis. Sk]	Odchýlka v množstve [tis. Sk]	Celková odchýlka tržieb [tis. Sk]
I. štv.	0	8375	8375
II. štv.	0	10488	10488
III. štv.	18,7825	6915	6934
IV. štv.	21,3225	7841	7862
Spolu	33,659	33 618	33 657

Z tabuľky je zrejmé, že celková odchýlka príjmov z predaja za analyzovaný rok bola spôsobená zmenami cien v III. a IV. štvrťroku s celkovou hodnotou 33 659 Sk, ale predovšetkým zmenami v predanom množstve výrobkov s celkovou ročnou hodnotou 33 618 000 Sk.

Na základe týchto údajov je možné stanoviť vplyv zmeny tržieb na príjmy v poslednom štvrtroku. Plánovaný režim úhrad je: 90 % v mesiaci predaja, 5 % v mesiaci po predaji, 4 % v druhom mesiaci po predaji a 1 % v treťom mesiaci po predaji. Skutočný režim inkasa je 90 %, 4,5 %, 4,5 %, 1 % teda:

$$\text{zmeny tržieb} \cdot \text{plánovaný režim úhrad} = \text{zmena príjmov}$$

$$7862 \cdot 0,9 + 6934 \cdot 0,05 + 10488 \cdot 0,04 + 8375 \cdot 0,01 = 7926 \text{ tis. Sk}$$

V danom podniku vplyv zmeny tržieb za posledný štvrtrok spôsobil zmenu príjmov v hodnote 7 926 000 Sk. Vplyv zmeny platobného správania odberateľov na príjmy sú prepočítané najskôr vo vzťahu k plánovaným tržbám a potom vo vzťahu k zmenám tržieb:

$$\text{plánované tržby} \cdot \text{zmeny v režime úhrad} = \text{zmena príjmov}$$

$$98795 \cdot 0 + 87017 \cdot (-0,05) + 85513 \cdot 0,05 + 90375 \cdot 0 = -75,2 \text{ tis. Sk}$$

$$\text{zmeny tržieb} * \text{zmeny v režime úhrad} = \text{zmena príjmov}$$

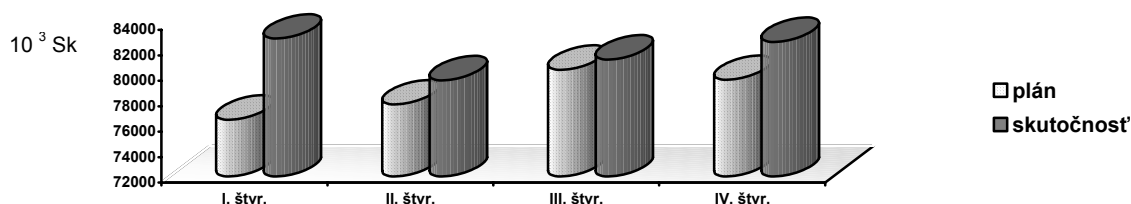
$$7862 * 0 + 6934 * (-0,05) + 10488 * 0,05 + 8375 * 0 = 178 \text{ tis. Sk}$$

Podobne ako pri príjme z predaja aj tu je potrebné identifikovať následne príčiny odchýlok ostatných položiek finančného plánu. Pri veľkom množstve odchýlok a pri častej frekvencii kontroly prirodzene stúpajú nároky tak na kvantitatívnu, ako aj na kvalitatívnu kapacitu analytických činností. Na súhrnné znázornenie odchýlok finančného plánu, je potrebné získať údaje plánu výnosov a nákladov podniku za analyzovaný rok. Tab. 3 znázorňuje prehľad odchýlok za jednotlivé štvrtroky.

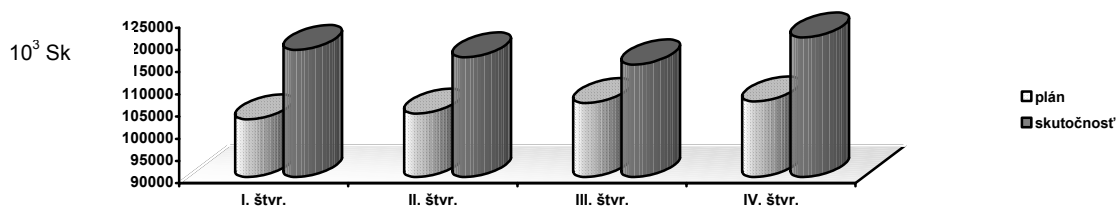
Tab. 3. Prehľad odchýlok za jednotlivé štvrtroky.
Tab. 3. Review of deviations in individual terms.

		I. štvrťrok	II. štvrťrok	III. štvrťrok	IV. štvrťrok
Výnosy	predaj výrobkov	+13202	+9650	+4955	+10150
	predaj služieb	+2402	+2800	+2720	+3638
	rezervy	-345	+55	+740	+447
	predaj tovaru	+435	+210	+300	+199
	prijaté úroky	-75	-60	-55	-59
	ostatné fin. výnosy	+10	-5	+20	+34
Spolu		+15629	+12650	+8680	+14409
Náklady	materiál	-5300	-5700	-6450	-5349
	spotreba energie	+8750	+6444	+6080	+6978
	opravy a údržba	-2370	-2555	-3145	-2859
	finančné náklady	-2000	-1730	-2000	-1997
	ostatné služby	+7300	+5650	+6267	+6795
	odpisy	-	-198	+50	-580
Spolu		+6380	+1911	+802	+2988
ZISK vrátane dane		+7492	+8699	+6381	+9251

Z tabuľky vyplýva, že sledovaný podnik mal vyššie náklady v I. štvrtroku analyzovaného roku, kedy nastala aj najväčšia odchýlka medzi plánovanými a skutočnými nákladmi. Tieto vysoké náklady spôsobili predovšetkým rast cien energie a vyššie investície na marketing. Z pohľadu výnosov podnik dosiahol v každom štvrtroku podstatne vyššie výnosy ako plánoval. Bolo to spôsobené predovšetkým zvýšením dopytu po predaji vlastných výrobkov. Pre výraznejšiu ilustráciu odchýlok plánu a skutočnosti, sú uvedené na obr. 2, 3.



Obr. 1. Plánované a skutočné náklady za analyzovaný rok v tis. Sk.
Fig. 1. Planned and real costs in the analysed year.



Obr. 2. Plánované a skutočné výnosy za analyzovaný rok v tis. Sk
Fig. 2. Planned and real returns in the analysed year

Analýzou odchýlok medzi skutočnými a plánovanými finančnými tokmi získava finančný controlling informácie o plnení finančného plánu. Analýza odchýlok daného podniku prebieha v úzkej súčinnosti s útvarami zodpovednými za plánovanie a realizáciu príslušných finančných tokov, a to predovšetkým s útvarami odbytu. Proces komunikácie je prirodzenou súčasťou analýzy.

V rámci finančnej analýzy je možné sledovať percento výdajov z celkového obratu. Stále častejšie sa využíva na nájdenie vhodných odbytových stratégií pre stratégiu posilňovania predaja. V rámci finančnej analýzy sa využíva analýza aktivity. Ukazovatele aktivity vyjadrujú viazanosť alebo využitie majetku podniku. Pri analýze ukazovateľov aktivity daného podniku sa vychádza z údajov uvedených v tab. 4.

Tab. 4. Ukazovatele aktivity.

Tab. 4. Activity ratios.

Ukazovateľ/rok	Rok			Index	
	1	2	3	2/1	3/1
Viazanosť stálych aktív [roky] (stále aktíva/ročné tržby)	0,45	0,48	0,40	1,07	0,88
Doba obratu zásob [dni] (priemer.zásoby/denné tržby)	30,65	25,93	24,50	0,85	0,80
Doba obratu pohľadávok [dni] (krát.pohľadávky/denné tržby)	78,40	61,74	55,41	0,79	0,71
Doba obratu záväzkov [dni] (krát.záväzky/denné tržby)	58,82	37,35	24,30	0,63	0,41
Obrátka zásob (ročné tržby/priemerný stav zásob)	15,21	14,09	14,85	0,93	0,98
Využitie stálych aktív (ročné tržby/stále aktíva)	2,22	2,07	2,52	0,93	1,13

Viazanosť stálych aktív podáva informácie o relatívnej výkonnosti využívaných fixných aktív s cieľom dosiahnuť vysoké tržby. Hodnota indexu daného ukazovateľa v podniku má v jednom prípade rastúcu úroveň, teda podnik zvýšil časť svojich finančných zdrojov v roku 2, ale v roku 3 už dosiahol výraznú klesajúcu úroveň, čiže podnik expanduje bez zvyšovania finančných zdrojov.

Doba obratu zásob dáva informácie o tom, ako dlho trvá jeden obrat, t.j. doba nutná k tomu, aby peňažné fondy prešli cez výrobné a tovarové fondy znova do peňažnej podoby. V sledovanom podniku sú vo forme zásob vykazované predovšetkým materiálové zásoby tvoriace 85 % všetkých zásob, zvyšok je tvorený výrobnými zásobami (14 %) a tovarovými zásobami (1 %). V podniku doba obratu zásob za posledné dva roky dosahuje hodnotu 25 dní, keď bol zaznamenaný 20 % -ný pokles tohto ukazovateľa počas predchádzajúcich dvoch rokov. Tento stav možno pripísať zvýšeniu predajnosti zásob a zrýchleniu ich obratovosti. Súčasný stav v podniku možno vzhľadom na celoodvetvové a celoslovenské údaje hodnotiť pozitívne.

Sledovanie priemernej doby splatnosti pohľadávok pomáha pri odhadovaní budúcej platobnej schopnosti podniku a vyjadruje priemernú dobu, počas ktorej musí podnik čakať od okamihu fakturácie resp. nároku na peňažné prostriedky vo forme pohľadávky po okamih jej inkasa (úhrady). Vo vybranom podniku dosiahla hodnota doby obratu pohľadávok v roku 3 úroveň 55 dní, na ktorú klesla zo 78 dní z roku 1. Teda podnik dosahuje priaznivé výsledky, z toho vyplýva, že výber „solídnych“ a hlavne platby schopných odberateľov je dôležitým prvkom v celkovej stratégii podniku.

Doba obratu záväzkov udáva, ako dlho v priemere trvá podniku zaplatiť záväzky voči svojim veriteľom. Daný podnik dosahuje splácanie svojich záväzkov v lehote do 25 dní, čo je o 30 dní menej ako obdobie inkasa vlastných pohľadávok, nespôsobuje to však žiadne problémy s jeho platobnou schopnosťou, nakoľko jeho záväzky sú značne menšie ako pohľadávky, ktoré má.

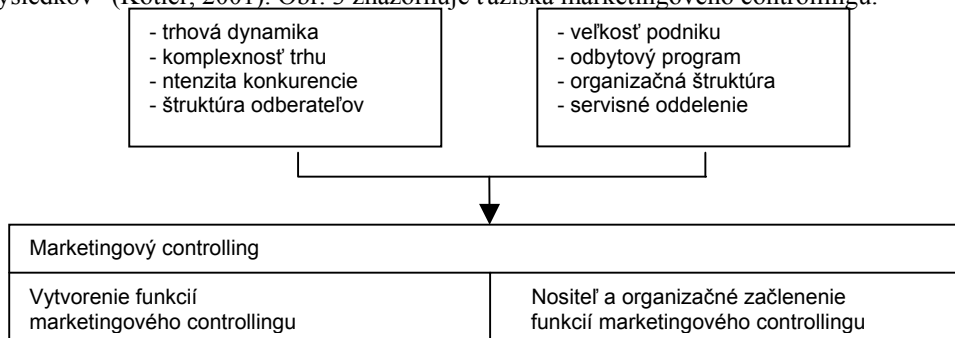
Ukazovateľ obrátky zásob vyjadruje počet obrátok zásob počas sledovaného obdobia. V sledovanom podniku bolo zaznamenané zníženie ukazovateľa v roku 2 o 7 % oproti roku 1. Tento stav sa v nasledujúcom roku zmenil a hodnota ukazovateľa v roku 3 vzrástla o 5 % a tak dosiahla hodnotu približne 15 obrátok zásob ročne, čo je výsledkom správnej koncepcie podniku.

Ukazovatele obratu stálych aktív podniku majú v roku 2 podobný trend, no v nasledujúcom roku ich nárast a počet obrátok je už o niečo výraznejší.

Celkovú situáciu sledovaného podniku je možné v oblasti ukazovateľov aktivity hodnotiť kladne nie len vzhľadom na úroveň dosiahnutých hodnôt jednotlivých ukazovateľov, ale i vzhľadom na ich pozitívny vývoj a trend v časovom období.

Marketingový controlling podniku

Marketing ako „konceptia riadenia na trhu“ potrebuje podporu controllingu ako „konceptie riadenia podľa výsledkov“ (Kotler, 2001). Obr. 3 znázorňuje ťažiská marketingového controllingu.



Obr. 3. Ťažiská marketingového controllingu
Fig. 3. Cruxes of the marketing controlling

Manažéri sledovaného podniku ku kontrole realizácie plánu používajú niekoľko základných nástrojov:

- analýza predaja,
- analýza podielu na trhu,
- analýza marketingových výdavkov vzhľadom k obratu.

Analýza predaja sa skladá z merania a hodnotenia skutočného predaja vo vzťahu k stanoveným cieľom. Podnik využíva dva základné nástroje: analýzu odchýlky predaja a analýzu mikropredaja. Podľa ročného plánu bolo treba v danom roku predat' výrobky podniku s celkovým príjmom z predaja v hodnote 361 696 tis. Sk, v skutočnosti celkové príjmy predstavovali 395 355 tis. Sk. Teda rozdiel medzi skutočnými a plánovanými tržbami je 33 659 tis. Sk, resp. skutočné príjmy predstavujú 109,3 % plánovaných. Je potrebné zistiť, aká časť prebytku pripadá na rast ceny a aká na rast objemu predaja.

odchýlka v dôsledku rastu ceny	= 40,105 tis. Sk 0,12 %
odchýlka v dôsledku rastu objemu predaja	= 33 619 tis. Sk99,88 %
Celková odchýlka	33 659 tis. Sk	100 %

Z uvedených hodnôt vyplýva, že odchýlka od plánovaného predaja z príjmov je v značnej miere spôsobená prevýšením objemových cieľov predaja. Následne analýzou mikropredaja je dôležité zistiť príčinu prevýšenia objemu predaja. Táto analýza sleduje konkrétne produkty, ktoré zapríčinili prevýšenie očakávaného obratu. Sledovaný podnik vyrába svoje výrobky v troch kategóriách, pričom prvá kategória dosiahla vzhľadom k očakávanému predaju prebytok 14 %, druhá mala deficit 10 % a v tretej kategórii bol prebytok 7 %. Z danej analýzy vyplýva, že zástupca predaja by mal preveriť hypotézu, prečo dosiahol v druhej kategórii také zlé výsledky, resp. by sa mal viac zamerať na ďalšie dve kategórie, kde boli dosiahnuté priaznivé výsledky pre ziskovosť podniku.

Výsledok analýzy podielu na trhu poukazuje na to, že daný podnik sa podieľa na slovenskom trhu 78 %. Vo svojom okrese má monopolné postavenie. V rámci celej Slovenskej republiky má len niekoľko konkurentov, teda jeho postavenie tu možno charakterizovať ako oligopolné.

Analýza marketingových výdavkov vzhľadom k obratu sleduje dodržiavanie plánovaných výdavkov na marketing. Sledovaný podnik na propagáciu svojich výrobkov využíva nasledovné marketingové nástroje:

- osobný predaj,
- reklama,
- podpora predaja,
- public relations.

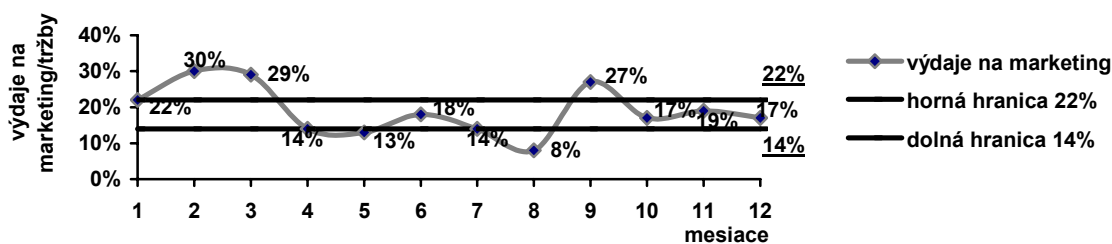
V rámci osobného predaja podnik uskutočňuje rôzne prezentácie o prosperite podniku, o vlastnostiach a kvalite vyrábaných výrobkov. Jeho výhodou je osobný kontakt, ktorý umožňuje rýchlo a priamo sa dohodnúť so zákazníkmi na určitých podmienkach obchodu. Podnik na svoje pôsobenie upozorňuje

umiestnením reklamy v časopisoch a Zlatých stránkach. Najviac využívaným spôsobom propagácie je v danom podniku podpora predaja, tu sa zameriava na rozdávanie reklamných a darčkových predmetov. V rámci public relations podnik vydáva informačné bulletiny, v ktorých informuje o jeho histórii, činnosti a vyrábaných produktoch. Tab. 5 uvádza percentuálne vyjadrenie marketingových výdavkov vzhľadom k obratu podniku.

Tab. 5. Percentuálne vyjadrenie marketingových výdavkov vzhľadom k obratu.
Tab. 5. Percentage representation of marketing expenditures considering the turn-over.

	Osobný predaj [%]	Reklama [%]	Podpora predaja [%]	Public relations [%]	Spolu [%]
Január	8	14	0	0	22
Február	15	9	6	0	30
Marec	6	10	11	2	29
Apríl	3	11	0	0	14
Máj	3	6	4	0	13
Jún	5	0	0	13	18
Júl	0	12	2	0	14
August	0	0	5	3	8
September	4	8	13	2	27
Október	10	7	0	0	17
November	4	3	12	0	19
December	2	0	0	15	17

Po detailnejšom sledovaní periodických zmien výnosov (obr. 4) je zrejmé, že hornú hranicu prekročili výdavky v troch mesiacoch: vo februári, marci a v septembri. Je to spôsobené tým, že podnik v danom období dosiahol nižšie tržby, v dôsledku mimosezónnych vplyvov.



Obr. 4. Zmeny výdajov na marketing v analyzovanom roku.
Fig. 4. Changes in expenditures for marketing in the analysed year

Kontrola rentability ako súčasť marketingového controllingu

Ukazovatele rentability syntetizujú vypovedaciu schopnosť ukazovateľov aktivity a vyjadrujú celkový výsledok podnikateľského úsilia. Tabuľka č.6 uvádza ukazovatele rentability sledovaného podniku.

Tab. 6. Ukazovatele rentability.
Tab. 6. Profitability ratios.

Ukazovateľ/rok	Rok			Index	
	1	2	3	2/1	3/1
Rentabilita aktív (ROA)	0,35	0,28	0,39	0,80	0,13
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	1,04	1,12	1,05	1,08	1,01
Rentabilita tržieb	0,21	0,21	0,26	1,01	1,23
Rentabilita nákladov	0,24	0,27	0,36	1,13	1,54

Ukazovateľ rentability celkového kapitálu, alebo aktív (ROA), vyjadruje závislosť medzi výsledkom hospodárenia, ktorý spoločnosť dosiahla a vloženými prostriedkami, t.j. súhrnným vloženým kapitálom (Kameníková, 2004). Zaznamenané hodnoty tohto ukazovateľa v sledovanom podniku informujú o tom, že firma dosahuje dostatočnú výšku čistého zisku, a tým aj ziskovosť tržieb.

Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu (ROE) poskytuje informácie o tom, ako efektívne podnik využíva vlastný kapitál. Dosiahnuté vysoké hodnoty tohto ukazovateľa v danom podniku hovoria o tom, že podnik dosahuje ciele kvalitného podnikania. Vysoké hodnoty ROE môžu byť ale tiež spôsobené silným zadlžením podniku, čo sa prejavilo zvýšením tohto ukazovateľa v roku 2.

Rentabilita tržieb poukazuje na to, aké množstvo zisku vyprodukuje firma na základe dosiahnutých tržieb. V sledovanom podniku miera ziskovosti tržieb sa v predchádzajúcich rokoch zvýšila len nepatrne. Odporúčaná hodnota sa pohybuje okolo 10 %, takže dosiahnuté hodnoty sú nad úrovňou tohto odporúčania.

Nárast tohto ukazovateľa možno hodnotiť vysoko pozitívne, udržanie tohto trendu by znamenalo nárast aj ostatných ukazovateľov rentability.

Rentabilita nákladov vyjadruje, koľko korún zisku bolo vyprodukovaných podnikom na 1 Sk nákladov. Sledovaný podnik vykazuje každoročný nárast tohto ukazovateľa. V roku 3 podnik vyprodukoval na 1000 Sk vynaložených nákladov 360 Sk čistého zisku. Globálne, oblasť rentability podniku možno zhodnotiť veľmi pozitívne, pretože skoro všetky ukazovatele zaznamenali v predchádzajúcom období nárast.

Záver

Podnik je v trhovej ekonomike pod veľkým tlakom konkurencie, v ktorej ťažko obstojí bez kvalitného finančného a ekonomického riadenia. Je preto nútený ustavične zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a systémy riadenia a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia. Jednou z nich je práve controlling. Jeho dôležitou súčasťou je marketingový a finančný controlling, ktorých úlohou je napomôcť úspešnému riadeniu podnikania, prijímať kvalitné rozhodnutia, ktoré vedú k efektívnosti a rentabilite vykonávanej činnosti. Vývoj jednotlivých podnikových ukazovateľov v sledovanom časovom období možno hodnotiť pozitívne, nakoľko väčšina z nich sa vyvíja priaznivo a dosiahnuté výsledky sú dobrým predpokladom pre jeho budúci rozvoj. Výsledky analýz jednoznačne naznačujú, že sa jedná o silný podnik, nachádzajúci sa v nie veľmi priaznivom prostredí, preto najvhodnejšou bude pre neho defenzívna stratégia, ktorou si podnik chráni už vydobytú pozíciu na trhu.

Aplikácia controllingu ako jednej z funkcií riadenia podniku, je predpokladom k upevneniu si jeho pozície finančne nezávislého, vysoko a dlhodobo prosperujúceho a konkurenčne schopného podniku na trhu.

*Článok je čiastkovým výstupom grantovej úlohy
VEGA č. 1/0360/03, „Zhodnotenie úrovne
aplikovanej formy del'by a kooperácie práce
v ťažobnom priemysle Slovenska.“*

*Pod'akovanie:
Autor touto cestou vyjadruje pod'akovanie školiteľke
doc. Ing. Kataríne Kameníkovej, PhD.
za podporu, cenné pripomienky a rady.*

Literatúra - References

- Foltínová, A., Kalafutová, L.: Vnútropodnikový controlling, *Elita, Bratislava 1998.*
Kotler, P.: Marketing management, *Grada 2001.*
Freiberg, F.: Finančný controlling, *Elita, Bratislava 1996.*
Kameníková, K.: Finančné riadenie II, *ES/AMS Košice, TU FBERG, 2004.*