

FINANČNÁ KONTROLA V STAVEBNO-STOLÁRSKOM PODNIKU

FINANCIAL CONTROL IN BUILDING AND JOINERY COMPANY

Mariana Sedliačiková – Justyna Biernacka

ABSTRACT

The control system is an effective communication tool, because positive deviations from the objectives are rewarded and negative deviations are penalized. Financial control has the task to evaluate all information about financial management and about ways of financial targets fulfilling. The aim of this paper was to define the most important factors that have a positive and negative impact on the achieved level of contribution margin on the base of the financial control in the selected building and joinery company. Financial control was done in three stages. In the first step we have analyzed these factors: the volume of sale, assortment, prices, and direct costs. Direct material costs represent 80 % of the total business costs; therefore we have not focused on indirect costs. We can state, from results of our analysis, that only the change of prices had the positive effect on the amount of contribution margin. The change of sale volume, assortment and costs had negative impact on the contribution margin. However the most negative impact on the contribution margin was caused by the change of costs, so this item was subjected to detailed analysis in subsequent stages of decomposition. Analyzing the direct costs we found that the direct material costs have been clearly the main negative impact. The volume of total direct costs significantly increased, by change of these costs, therefore we have analyzed them in the next stage of decomposition. We have concluded from the third stage of decomposition that the most significant negative factor has been the factor ΔC - change of prices of direct material in all three groups of contracts. We have found from the realized financial control that the key factor, from the view of its negative impact on the amount of contribution margin of the company, has been the price of direct material. It follows that in the future the firm will have to look for cheaper alternatives of direct materials suppliers, but not at the expense of quality.

Key words: finance controlling, control, joinery, monitoring, deviations.

ÚVOD

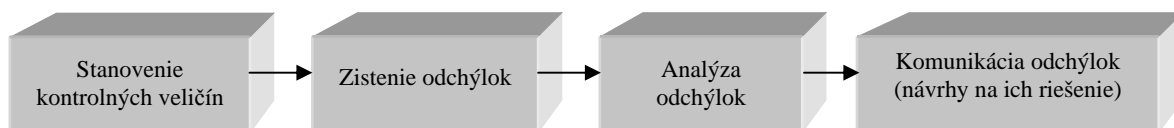
Podnik je v trhovej ekonomike pod veľkým tlakom konkurencie, v ktorej ťažko obstojí bez kvalitného finančného a ekonomického riadenia. Je preto nútený ustavične zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a systémy riadenia a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia. Jednou z nich je práve controlling, ktorý je považovaný za aktívny nástroj riadenia budúcnosti podniku (MYERS 2003). Medzi hlavné dôvody pre aplikáciu controllingu v podniku môžeme zaradiť to, že controlling je schopný dokonale popísať skutočný jav, v ktorom sa momentálne organizácia nachádza, zosúladiť

všetky informácie, ktoré má k dispozícii, zozbierať všetky údaje, či už z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia, pomôcť vybrať ľudí, ktorí sú schopní realizovať ciele, pomôcť manažérom pri riadiacej práci a nakoniec kontrolovať dodržiavanie plánov, zistiť aké sú odchýlky a navrhovať korekcie v danom podniku (SEDLIAČIKOVÁ a kol. 2012). Neoddeliteľnou súčasťou controllingu v oblasti finančného riadenia podniku je finančná kontrola. Kontrolný systém je účinným nástrojom komunikácie, pretože pozitívne odchýlky od stanovených cieľov a prijatých kritérií sú odmeňované a negatívne odchýlky sú sankcionované. Kontrola navodzuje také správanie zamestnancov, aby sa vyhli nepriaznivej spätnej väzbe. Odklon od kritérií upozorňuje manažérov na potenciálny alebo existujúci problém skôr, ako sa naplno rozvinie do kritického stavu (CHIU a kol. 2012).

Cieľom príspevku je definovanie najvýznamnejších faktorov, ktoré majú pozitívny a negatívny vplyv na výšku dosahovaných krycích príspevkov, na základe vykonania finančnej kontroly vo vybranom stavebno-stolárskom podniku, ktorého predmetom činnosti je výroba drevodomov a zákazková výroba nábytku.

PROBLEMATIKA

Dôležitým predpokladom dlhodobej stability, konkurencieschopnosti a v konečnom dôsledku aj samotnej existencie podnikateľského subjektu je zabezpečenie a udržanie jeho primeranej likvidity a trvalej platobnej schopnosti (BREALEY, MYERS 1991). Pri nepriaznivom vývoji finančnej situácie, spôsobenom či už vnútornými alebo vonkajšími príčinami, sa podnikateľský subjekt môže dostať do finančných problémov, s ktorými sa buď vysporiada, alebo sa vystavuje riziku dobrovoľného alebo núteného ukončenia svojej podnikateľskej činnosti. Preto je dôležité neustále sledovať vývoj finančnej situácie podniku a už pri prvom náznaku začínajúcich finančných problémov prijať v rámci daných možností vhodné opatrenia, aby sa tieto problémy, a hlavne príčiny, ktoré ich vyvolali, odstránili, alebo sa aspoň zabránilo ich ďalšiemu zhoršovaniu. *Cieľom finančnej kontroly* je vyhodnotiť všetky informácie o uskutočňovanom finančnom riadení a o spôsobe naplňovania stanovených finančných cieľov. *Finančnú kontrolu* je možné prehľadne definovať prostredníctvom jej základných predpokladov, ktoré pri sekvenčnom zoradení za sebou tvoria *schému prvkov kontrolného procesu*, ktorú znázorňuje nasledujúci obrázok (SEDLIAČIKOVÁ 2010).



Obr. 1 Hlavné prvky kontrolného procesu.
Fig. 1 Main elements of the control process.

a) Stanovenie kontrolných veličín

Pri kontrole finančného plánu sú *predmetom kontroly veličiny príjmov a výdajov* alebo *veličiny zmien stavov položiek súvahy*. Kontrolované veličiny sú prakticky vymedzené štruktúrou finančného plánu. Vnútorné usporiadanie finančného plánu by tak nemalo vychádzať iba z požiadaviek kontroly, ale aj z potrieb metodiky plánovania. Kontrolné veličiny by mali byť štruktúrované tak, aby bolo možné porovnaním plánovaných a skutočných hodnôt zhodnotiť vývoj podnikovej likvidity a nájsť príčinné súvislosti tohto vývoja. Vhodným príkladom usporiadania kontrolných veličín je tzv. *pyramidálna štrukturalizácia*, založená na postupnom rozložení súhrnnej veličiny na vrchole pyramídy na čiastkové veličiny nachádzajúce sa na nižších úrovniach pyramídy (FREIBERG 1996).

b) Zistenie odchýlok

Účtovný informačný systém je zdrojom údajov o skutočných hodnotách kontrolných veličín. Pri určovaní rozdielu medzi skutočnými a plánovanými hodnotami je potrebné dbať o poradie veličín, aby bolo jasne vyjadrené, či ide o pozitívnu, resp. negatívnu odchýlku (SEDLIAČIKOVÁ 2010).

c) Analýza odchýlok

Predmetom spätného pôsobenia kontroly na vykonávaciu a riadiacu činnosť podniku je *nájdenie príčin vzniku odchýlok medzi skutočnými a plánovanými veličinami*, avšak bolo by veľmi časovo náročné, ale najmä neúčelné, snažiť sa identifikovať príčiny všetkých odchýlok. Predmetom analýzy odchýlok by mali byť len tie odchýlky, ktoré majú podstatný vplyv na finančnú stabilitu podniku (VLACHYNSKÝ 2009). Pri stanovovaní odchýlok je potrebné najprv *vymedziť hranice tolerancie* a až potom, keď sa prekročia, zaradiť odchýlku do procesu analýzy príčin ich vzniku. Hranice tolerancie nie je možné stanoviť paušálne rovnomerným percentom pre všetky kontrolné veličiny (DE BONDT a kol. 2013). V prípade finančných tokov, ktoré svojim objemom výrazne ovplyvňujú finančnú stabilitu podniku (napr. príjmy z predaja výrobkov) budú z hľadiska likvidity veľmi významné aj nižšie percentuálne hodnoty odchýlok a naopak. Odchýlky finančných tokov môžu byť vyvolané trvalým znížením či zvýšením finančných tokov v porovnaní s plánom, alebo aj časovým posunom realizácie skutočného toku oproti plánovanému. *Odchýlky vo veľkosti* sú v oblasti bežných príjmov a výdavkov zapríčinené hlavne *cenovými výkyvmi* (materiálov, energií, výrobkov a pod.) a zmenami v objeme podnikových aktivít (výroby, predajov a pod.). *Časové odchýlky* môžu byť spôsobené zmenami v časovej realizácii tovarových alebo peňažných tokov a postupne sa kompenzujú. Inými slovami, výpadok plánovaného príjmu v danom období vedie v tomto období k negatívnym odchýlkam od plánu. V období, v ktorom sa bude realizovať časovo odsunutý príjem, naopak dochádza (za predpokladu nezmeneného plánu) k pozitívnej odchýlke od plánu (FREIBERG 1996).

d) Komunikácia odchýlok

Analýzou odchýlok získava finančný controlling potrebné informácie o príčinách vyššieho, resp. nižšieho plnenia finančného plánu. Je však dôležité, aby informácie o odchýlkach a o základných príčinách ich vzniku neostali „zatvorené“ v controllingovom útvare (u controllera), a aby boli informácie o odchýlkach adresované na miesta, ktoré za dané odchýlky zodpovedajú. V týchto úsekoch je možné ďalej spresňovať poznatky o príčinách odchýlok a pripravovať v spolupôsobení s finančným controllingom nápravné opatrenia (MARX 1993).

METODIKA

Finančná kontrola vo vybranom stavebno-stolárskom podniku bude vykonávaná analýzou vplyvu jednotlivých faktorov na výšku dosiahnutého krycieho príspevku podniku. Výber metódy použitej na riešenie daného problému závisel od konštrukcie analytického modelu, najmä od väzieb, ktoré existujú medzi ukazovateľom, ktorého odchýlku resp. zmenu analyzujeme a ukazovateľmi (činitel'mi), o ktorých predpokladáme, že ju spôsobili. V našom prípade použijeme aditívne, multiplikatívne a kombinované druhy väzieb.

Pri aditívnych väzbách je kvantifikácia vplyvu determinujúcich činiteľov jednoduchá. Vyplýva to z toho, že pri nich sú priamo súmeriteľné absolútne rozdiely činiteľov (ZALAI a kol. 2008):

$$X_0 = a_0 + b_0 + c_0 \quad (1)$$

$$X_1 = a_1 + b_1 + c_1 \quad (2)$$

X_0 - základná (bázická) hodnota analyzovaného ukazovateľa X

X_1 - bežná hodnota analyzovaného ukazovateľa X

$$\Delta X = X_1 - X_0 = \Delta a + \Delta b + \Delta c \quad (3)$$

$$\Delta X_a = \Delta a, \Delta X_b = \Delta b, \Delta X_c = \Delta c \quad (4)$$

a_0, b_0, c_0 - základné (bázické) hodnoty činiteľov

a_1, b_1, c_1 - bežné hodnoty činiteľov

Absolútne vyjadrenie (ZALAI a kol. 2008):

$$X = a \pm b \Rightarrow \Delta X = \Delta a \pm \Delta b \quad (5)$$

ΔX - absolútna zmena syntetického ukazovateľa X

$\Delta a = X_a$ - absolútna zmena analytického ukazovateľa a na zmenu syntetického ukazovateľa X

$\Delta b = X_b$ - absolútna zmena analytického ukazovateľa b na zmenu syntetického ukazovateľa X

Relatívne vyjadrenie:

$$X = a \pm b \quad (6)$$

$$(Ix - 1) \times 100 = \frac{\Delta a}{\Delta X} \times (Ix - 1) \times 100 \pm \frac{\Delta b}{\Delta X} \times (Ix - 1) \times 100 \quad (7)$$

$$\Delta X = \Delta a + \Delta b \quad (8)$$

$$I = \frac{\Delta a}{\Delta X} + \frac{\Delta b}{\Delta X} \quad (9)$$

Pri multiplikatívnych väzbách činiteľov nie sú ich absolútne rozdiely súmeriteľné (ZALAI a kol. 2008):

$$X = a \times b \times c \quad (10)$$

Na zistenie vplyvu determinujúcich činiteľov na analytický činiteľ existuje škála metód, z ktorých najpoužívanejšie sú (ZALAI a kol. 2008):

- metóda reťazového dosadzovania,
- metóda logaritmická,
- metóda funkcionálna.

Pre vykonanie finančnej kontroly v predloženom príspevku bola zvolená metóda reťazového dosadzovania. Podstata multiplikatívnej väzby pri súčinovej väzbe je daná vzťahom [5]. Táto metóda je založená na pravidle ceteris paribus, t. j. mení sa jeden činiteľ a ostatné ostávajú konštantné (ZALAI a kol. 2008):

$$\Delta X_a = (a_1 - a_0) \times b_0 \times c_0 \Rightarrow \Delta X_a = \Delta a \times b_0 \times c_0 \quad (11)$$

Finančná kontrola bude prevedená v troch stupňoch. V prvom stupni budeme analyzovať faktory: objem realizácie, sortiment, ceny a priame náklady a ich vplyv na výšku dosiahnutého KP. V druhom stupni budeme analyzovať faktor, ktorý najviac negatívne vplyva na výšku krycieho príspevku podniku z predchádzajúceho stupňa kontroly a v treťom stupni budeme analyzovať jednotlivé časti najvýznamnejšieho faktora z druhého stupňa kontroly. Tento faktor bude kľúčovým z hľadiska svojho negatívneho vplyvu na výšku dosiahnutého KP a bude ho potrebné v budúcom období eliminovať.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Analyzovaný podnik pôsobí v oblasti stavebno-stolárskej výroby. Patrí medzi stredné podniky a jeho hlavným predmetom činnosti je zákazková výroba drevostavieb a zákazková výroba nábytku. Na danom sortimente bol realizovaný prezentovaný výskum, a to reťazové dosadzovanie za využitia aditívnych, multiplikatívnych a kombinovaných väzieb, ktoré je aplikované na oblasť finančnej kontroly vo vybranom podniku. Nasledujúca tabuľka prezentuje vstupné údaje pre výpočet vplyvu jednotlivých faktorov na krycie príspevky (KP) za obdobie rokov 2011 a 2012.

Tab. 1 Vstupné údaje pre výpočet vplyvu jednotlivých faktorov na krycí príspevok.
Tab.1 Input data for the calculation of the individual factors influence on contribution margin.

P.č.	Položka	Rok	Drevodom A (DA)	Drevodom B (DB)	Zariadenie interiéru (ZI)	Ukončené zákazky
1.	Počet realizovaných zákaziek v ks (Q_0)	2011	34	13	321	368
	Počet realizovaných zákaziek v ks (Q_1)	2012	15	24	322	361
2.	Priemerná cena zákazky v € (C_0)	2011	874 220	302 525,50	32 246,30	-
	Priemerná cena zákazky v € (C_1)	2012	1 473 151	119 694	39 595	-
3.	Priame náklady na zákazku v € (N_0)	2011	501 117	117 753	15 912,3	-
	Priame náklady na zákazku v € (N_1)	2012	738 221	165 952	22 359	-
4.	Priemerný KP na zákazku v € (KP_0)	2011	373 104	184 772,5	16 334	-
	Priemerný KP na zákazku v € (KP_1)	2012	734 929,30	-46 258,40	17 236,50	-
5.	Objem KP z realizácie v € (KP_0)	2011	12 685 519	2 402 042	5 243 215	20 330 777
	Objem KP z realizácie v € (KP_1)	2012	11 023 939	-1 110 201	5 550 158	15 826 117

Pri jednotlivých výpočtoch budeme vychádzať z vyššie prezentovanej metodiky.

I. stupeň vyšetřovania vplyvu jednotlivých faktorov na krycí príspevok

V prvom stupni budeme analyzovať vplyv faktorov objem realizácie, sortiment, ceny a priame náklady na výšku dosiahnutého KP.

$$\text{ZOR} = Q_1 / Q_0 \quad (12)$$

$$\text{ZOR} = 361 / 368 = 0,98$$

ZOR - zmena objemu realizácie = medziročná zmena počtu zákaziek v podniku

Medziročne poklesol počet zákaziek v roku 2012 oproti roku 2011 o 2 %.

$$\text{POR} = Q_0 \times \text{ZOR} \quad (13)$$

POR = prepočítaný objem realizácie

$$\text{Drevodom A (DA)} = 34 \times 0,98 = 33 \text{ ks}$$

$$\text{Drevodom A (DB)} = 13 \times 0,98 = 13 \text{ ks}$$

$$\text{Zariadenie interiéru (ZI)} = 321 \times 0,98 = 315 \text{ ks}$$

1. Zmena krycieho príspevku pri prepočítanom objeme realizácie = ZKP_{POR}

Pri výpočte krycieho príspevku pri prepočítanom objeme realizácie (KP_{POR}) musíme eliminovať vplyv činiteľov sortiment, cena a priame náklady, t.j. tieto ostávajú status quo z minulého obdobia.

$$\text{KP}_{\text{POR}} = \text{POR} \times (C_0 - N_0) \quad (14)$$

$$\text{DA: } 33 \times (874\,220 - 501\,117) = 12\,312\,399 \text{ €}$$

$$\text{DB: } 13 \times (302\,525,50 - 117\,753) = 2\,402\,042,50 \text{ €}$$

$$\text{ZI: } 315 \times (32\,246,30 - 15\,912,30) = 5\,145\,210 \text{ €}$$

Krycí príspevok pri prepočítanom objeme realizácie je daný súčtom DA, DB a ZI: 19 859 651,50 €

Krycí príspevok z minulého obdobia: 20 330 777 €

Vplyvom zmeny objemu realizácie poklesol krycí príspevok podniku v roku 2012 oproti roku 2011 o 471 125,50 €

2. Zmena krycieho príspevku pri prepočítanom sortimente = ZKP_{PS}

Pri výpočte krycieho príspevku pri prepočítanom sortimente (KP_{PS}) musíme eliminovať vplyv činiteľov cena a priame náklady, t.j. tieto ostávajú status quo z minulého obdobia.

$$\text{KP}_{\text{PS}} = Q_1 \times (C_0 - N_0) \quad (15)$$

$$\text{DA: } 15 \times (874\,220 - 501\,117) = 5\,596\,545 \text{ €}$$

$$\text{DB: } 24 \times (302\,525,50 - 117\,753) = 4\,434\,540 \text{ €}$$

$$\text{ZI: } 322 \times (32\,246,30 - 15\,912,30) = 5\,259\,548 \text{ €}$$

Krycí príspevok pri prepočítanom sortimente: 15 290 633 €

Krycí príspevok pri prepočítanom objeme realizácie: 19 859 651,50 €

Vplyvom zmeny sortimentu poklesol krycí príspevok podniku o 4 569 018,50 €

3. Zmena krycieho príspevku pri prepočítaných cenách = ZKP_{PC}

Pri výpočte krycieho príspevku pri prepočítaných cenách (KP_{PC}) musíme eliminovať vplyv činiteľa priame náklady, t.j. tieto ostávajú status quo z minulého obdobia.

$$\text{KP}_{\text{PC}} = Q_1 \times (C_1 - N_0) \quad (16)$$

$$\text{DA: } 15 \times (1\,473\,151 - 501\,117) = 14\,580\,510 \text{ €}$$

$$\text{DB: } 24 \times (119\,694 - 117\,753) = 46\,584 \text{ €}$$

$$\text{ZI: } 322 \times (39\,595 - 15\,912,30) = 7\,625\,829,40 \text{ €}$$

Krycí příspěvek při prepočítaných cenách: 22 252 923,40 €

Krycí příspěvek při prepočítanom sortimente: 15 290 633 €

Vplyvom zmeny predajných cien vzrástol krycí príspevok podniku v roku 2012 oproti roku 2011 o 6 962 290,40 €

4. Zmena krycieho príspevku pri prepočítaných priamych nákladoch = ZKP_{PN}

Pri výpočte krycieho príspevku pri prepočítaných nákladoch (KP_{PN}) sa započítavajú všetky činiteľa z terajšieho obdobia.

$$KP_{PN} = Q_1 \times (C_1 - N_1) \quad (17)$$

$$DA: 15 \times (1\,473\,151 - 738\,221) = 11\,023\,950 \text{ €}$$

$$DB: 24 \times (119\,694 - 165\,952) = -1\,110\,192 \text{ €}$$

$$ZI: 322 \times (39\,595 - 22\,359) = 5\,549\,992 \text{ €}$$

Krycí příspěvek při prepočítaných priamych nákladoch: 15 463 750 €

Krycí příspěvek při prepočítaných cenách: 22 252 923,40 €

Vplyvom zmeny nákladov poklesol krycí príspevok podniku v roku 2012 oproti roku 2011 o 6 789 173,40 €

Z analýzy nám vyplýva, že pozitívny vplyv na výšku dosiahnutého krycieho príspevku má len zmena cien. Negatívny dopad na krycí príspevok majú zmena objemu realizácie, zmena sortimentu a aj zmena priamych nákladov. Najnegatívnejší dopad na KP má však zmena priamych nákladov (-6 789 173,40 €), preto podrobíme túto položku hlbšej analýze v ďalších stupňoch rozkladu.

II. stupeň vyšetřovania vplyvu jednotlivých faktorov na výšku KP – analýza priamych nákladov

V tomto stupni vyšetřovania budeme analyzovať vplyv zmeny priamych materiálových nákladov, vplyv zmeny priamych mzdových nákladov a vplyv zmeny ostatných priamych nákladov na výšku dosiahnutého KP, a to tým istým postupom, ako v prvom stupni rozkladu. V nasledujúcej tabuľke sú vstupné údaje pre výpočet vplyvu jednotlivých položiek priamych nákladov na výšku celkových priamych nákladov podniku.

Tab. 2 Vstupné údaje k výpočtu vplyvu jednotlivých zložiek priamych nákladov na výšku KP .

Tab. 2 Input data for calculation the impact of the single components of direct costs on the contribution margin.

P.č.	Položka	Rok	Drevodom A	Drevodom B	Zariadenie interiéru
1.	Materiálové náklady na zákazku v €(MN_0)	2011	473218,30	100983,80	15199,90
	Materiálové náklady na zákazku v €(MN_1)	2012	679 036	139814,90	21061,10
2.	Mzdové náklady na zákazku v €(MZN_0)	2011	27898,50	27898,50	712,40
	Mzdové náklady na zákazku v €(MZN_1)	2012	59185,30	26137,30	1297,80
3.	Ostatné PN na zákazku v €(OPN_0)	2011	7809,40	5058,50	202,30
	Ostatné PN na zákazku v €(OPN_1)	2012	9 827,70	5 190,40	162,30

priame náklady pri zmenenom objeme produkcie = PN_{Q1}

$$PN_{Q1} = Q_1 \times (MN_0 + MZN_0 + OPN_0) \quad (18)$$

$$DA: 15 \times (473218,30 + 27898,50 + 7809,40) = 7\,516\,755 \text{ €}$$

$$DB: 24 \times (100983,80 + 16769,20 + 5058,50) = 2\,826\,072 \text{ €}$$

$$ZI: 322 \times (15\,200 + 712,40 + 202,30) = 5\,123\,760,60 \text{ €}$$

Celkové priame náklady pri zmenenom objeme produkcie: **15 466 587,60 €**

1. Výška priamych nákladov pri zmenených priamych materiálových nákladoch = PN_{MN1}

$$PN_{MN1} = Q_1 \times (MN_1 + MZN_0 + OPN_0) \quad (19)$$

$$DA: 15 \times (679\,036 + 27898,50 + 7809,40) = 10\,722\,523,50 \text{ €}$$

$$DB: 24 \times (139\,814,90 + 16769,20 + 5058,50) = 3\,879\,422,40 \text{ €}$$

$$ZI: 322 \times (21061,10 + 712,40 + 202,30) = 7\,076\,207,60 \text{ €}$$

Celkové priame náklady pri zmenených priamych materiálových nákladoch: 21 678 153,50 €

Celkové priame náklady pri zmenenom objeme produkcie: 15 466 587,60 €

Vplyvom zmeny priamych materiálových nákladov vzrástol objem nákladov v roku 2012 oproti roku 2011 o 6 211 565,90 €

2. Výška priamych nákladov pri zmenených priamych mzdových nákladoch = PN_{MZN1}

$$PN_{MZN1} = Q_1 \times (MN_1 + MZN_1 + OPN_0) \quad (20)$$

$$DA: 15 \times (679\,036 + 59185,30 + 7809,40) = 11\,190\,460,50 \text{ €}$$

$$DB: 24 \times (139\,814,90 + 26137,30 + 5058,50) = 4\,104\,256,80 \text{ €}$$

$$ZI: 322 \times (21061,10 + 1297,80 + 202,30) = 7\,264\,706,04 \text{ €}$$

Celkové priame náklady pri zmenených priamych mzdových nákladoch: 22 559 423,70 €

Celkové priame náklady pri zmenených priamych materiálových nákladoch: 21 678 153,50 €

Vplyvom zmeny priamych mzdových nákladov vzrástol objem nákladov v roku 2012 oproti roku 2011 o 881 270,20 €

3. Výška priamych nákladov pri zmenených ostatných priamych nákladoch = PN_{OPN1}

$$PN_{OPN1} = Q_1 \times (MN_1 + MZN_1 + OPN_1) \quad (21)$$

$$DA: 15 \times (679\,036 + 59\,185,30 + 9\,827,70) = 11\,220\,735 \text{ €}$$

$$DB: 24 \times (139\,814,90 + 26\,137,30 + 5\,190,40) = 4\,107\,422,40 \text{ €}$$

$$ZI: 322 \times (21\,061,10 + 1\,297,80 + 162,30) = 7\,251\,826,40 \text{ €}$$

Celkové priame náklady pri zmenených ostatných priamych nákladoch: 22 579 983,80 €

Celkové priame náklady pri zmenených priamych mzdových nákladoch: 22 559 423,70 €

Vplyvom zmeny ostatných priamych nákladov vzrástol objem nákladov v roku 2012 oproti roku 2011 o 20 560,10 €

Hlavný negatívny vplyv na rast priamych nákladov mali jednoznačne priame materiálové náklady. Ich objem vzrástol v roku 2012 o 6 211 565,90 € oproti roku 2011, a tak ich z tohto dôvodu budeme podrobnejšie analyzovať v treťom stupni rozkladu.

III. stupeň vyšetřovania vplyvu jednotlivých faktorov na výšku KP – analýza priamych materiálových nákladov

Hlavným negatívnym vplyvom boli jednoznačne priame materiálové náklady, preto vyšetříme dva faktory, ktoré ich výšku najviac ovplyvňujú, a to spotreba priameho materiálu a cena spotrebovaného priameho materiálu. V nasledujúcej tabuľke sú údaje potrebné pre daný výpočet.

Tab. 3 Údaje k výpočtu vplyvu spotreby materiálu a ceny na KP.**Tab. 3 Data for calculation the impact of material consumption and prices on the contribution margin.**

P.č.	Položka	Rok	Drevodom A (DA)	Drevodom B (DB)	Zariadenie interiéru (ZI)
1.	Spotreba priameho materiálu prepočítaná na priemernú veľkosť zákazky (SM_0)	2011	1,53	4,69	5,45
	Spotreba priameho materiálu prepočítaná na priemernú veľkosť zákazky (SM_1)	2012	1,60	3,33	3,52
2.	Cena priameho materiálu v € (C_0)	2011	309 412	21 521,10	2 789,70
	Cena priameho materiálu v € (C_1)	2012	424 397,50	41 944,50	5 975

1. Vplyv zmeny objemu realizácie: $\Delta Q = (Q_1 - Q_0)$ (22)

Vplyv zmeny objemu realizácie vypočítame podľa vzťahu:

$$\Delta Q = Q_1 \times SM_0 \times C_0 - Q_0 \times SM_0 \times C_0 \quad (21)$$

$$DA = (15 \times 1,53 \times 309412) - (34 \times 1,53 \times 309412) = -8\,994\,606,80 \text{ €}$$

$$DB = (24 \times 4,65 \times 21521,10) - (13 \times 4,69 \times 21521,10) = 908\,405,60 \text{ €}$$

$$ZI = (322 \times 5,45 \times 2789,70) - (321 \times 5,45 \times 2789,70) = 15\,203,90 \text{ €}$$

V prvom kroku sme vypočítali, že zmena objemu realizácie mala pozitívny vplyv na DB a ZI a negatívny vplyv DA.

2. Vplyv zmeny spotreby priameho materiálu: $\Delta SM = (SM_1 - SM_0)$ (23)

Vplyv zmeny spotreby priameho materiálu vypočítame podľa vzťahu:

$$\Delta SM = Q_1 \times SM_1 \times C_0 - Q_1 \times SM_0 \times C_0 \quad (24)$$

$$DA = 15 \times 1,6 \times 309\,412 - 15 \times 1,53 \times 309\,412 = 324\,882,60 \text{ €}$$

$$DB = 24 \times 3,33 \times 21\,521,10 - 24 \times 4,69 \times 21\,521,10 = -702\,448,70 \text{ €}$$

$$ZI = 322 \times 3,52 \times 2789,70 - 322 \times 5,45 \times 2789,70 = -1\,733\,687 \text{ €}$$

V druhom kroku sme vypočítali, že zmena spotreby materiálu mala pozitívny vplyv na drevodomy typu B a zariadenie interiéru. Negatívny vplyv mali zmeny na drevodomy typu A.

3. Vplyv zmeny ceny priameho materiálu: $\Delta C = (C_1 - C_0)$ (25)

Vplyv zmeny ceny priameho materiálu vypočítame podľa vzťahu:

$$\Delta C = Q_1 \times SM_1 \times C_1 - Q_1 \times SM_1 \times C_0 \quad (26)$$

$$DA = 15 \times 1,6 \times 427\,397,50 - 15 \times 1,6 \times 309\,412 = 2\,831\,652 \text{ €}$$

$$DB = 24 \times 3,33 \times 41\,944,50 - 24 \times 3,33 \times 21\,521,10 = 1\,633\,872 \text{ €}$$

$$ZI = 322 \times 3,52 \times 5\,975 - 322 \times 3,52 \times 2789,70 = 3\,615\,315,50 \text{ €}$$

V treťom kroku sme vypočítali, že zmena ceny priameho materiálu mala negatívny vplyv na všetky druhy zákaziek. Práve cena priameho materiálu sa stala najvýznamnejším faktorom, ktorý ovplyvnil výšku celkových priamych nákladov.

Z vykonanej finančnej kontroly v stavebno-stolárskom podniku vyplýva, že pozitívny vplyv na krycí príspevok má len zmena cien zákaziek. Negatívny dopad na krycí príspevok majú zmena objemu realizácie, zmena sortimentu a aj zmena priamych nákladov. Najhorší dopad na KP má však zmena priamych nákladov (-6 789 173,40 €). Pri analýze priamych nákladov sme zistili, že hlavným negatívnym vplyvom boli jednoznačne priame materiálové náklady. Pri zmene týchto nákladov vzrástol objem celkových priamych nákladov o 6 211 565,90 €, ktoré sme preto analyzovali v treťom stupni rozkladu. Z týchto

analýz nám vyplýva, že najvýznamnejším negatívnym faktorom bol faktor ΔC - zmena ceny materiálu u všetkých troch skupín zákaziek. Ako uvádzajú DE BONDT a kol. 2013, ESCHENBACH a kol. 2000, POTKÁNY a kol. 2011, aby firma zlepšila svoj krycí príspevok, musí hľadať lacnejšie alternatívy dodávateľov priameho materiálu, avšak nie na úkor kvality.

ZÁVER

Finančnú kontrolu môžeme definovať ako systematické a sústavné získavanie a analýzu informácií o priebehu a výsledku riadeného procesu a prijímanie opatrení k jeho regulácii na základe zistenia odchýlok charakterizujúcich rozdiel medzi zámerom (plánom) a výsledkom jeho realizácie, a to v peňažnom vyjadrení. Ako uvádza (VLACHYNSKÝ 2009), kontrola poskytuje manažérom spätnú väzbu a umožňuje im lepšie rozhodovať o budúcnosti.

Ako uvádzajú (FREIBERG 1996, MARX 1993), finančná kontrola je súčasťou controllingu v oblasti finančného riadenia podnikov. Jeho obsahovou náplňou sú okrem finančnej kontroly aj finančná analýza, finančné plánovanie, controlling prevádzkového kapitálu, controlling priebežnej likvidity a controlling krátkodobých schodkov a prebytkov likvidity (SEDLIAČIKOVÁ a kol. 2012). Finančná kontrola v analyzovanom podniku preukázala negatívny vplyv priamych nákladov na krycie príspevky podniku. Najvýznamnejší negatívny vplyv mali na celkovú výšku priamych nákladov priame materiálové náklady, kde sa ako kľúčový faktor ukázala cena materiálu. Táto cena súvisí hlavne s veľkosťou zákaziek, pretože pri väčších zákazkách sa využíva efekt z rozsahu (CHIU a kol. 2012), čo by malo motivovať podnik k získavaniu zákaziek väčšieho rozsahu.

LITERATÚRA

- BREALEY, R. A., MYERS, S. C. 1991. Principles of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill, Inc., 1991, 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- ESCHENBACH, R., ET. AL. 2000. Controlling. Praha: Aspi Publishing, 2000, 812 s. ISBN 80-85963-86-8.
- CHIU, Y. C., LIANG, C. W., WANG, Y. Z. 2012. Corporate Financing Decisions on Research and Development Increases. *Emerging markets finance and trade*. (48): 88–109. ISSN 1540-496X.
- DE BONDT, W., MAYORAL, R. M., VALLELADO, E. 2013. Behavioral decision-making in finance: An overview and assessment of selected research. *Revista española de financiación y contabilidad*. 42(157): 99–118. ISSN 0210-2412.
- JENČOVÁ, S., RÁKOŠ, J. 2010. Finančná analýza a finančné plánovanie. Prešov: PU v Prešove, 2010, 286 s. ISBN 978-80-555-0186-4.
- FREIBERG, F. 1996. Finančný controlling. Bratislava: Elita, 1996, 215 s. ISBN 80-44-020-4.
- MARX, M. 1993. Finanzmanagement und Finanzcontrolling im Mittelstand. Berlin: Wissenschaft & Praxis, 1993, 297 s. ISBN 3-928238-35-3.
- MYERS, S., C. 2003. Financing of corporations. *Handbook of the economics of finance*. 21: 215–253, CCC: 000187788400004.
- POTKÁNY, M., SEDLIAČIKOVÁ, M., a kol. 2011. Moderné trendy v riadení malých a stredných podnikov. Zvolen: TU vo Zvolene. 2011, 194 s. ISBN 978-80-228-2281-7.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. 2010. Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Zvolen: TU vo Zvolene, 2010, 90 s. ISBN 978-80-228-2110-0.
- SEDLIAČIKOVÁ, M., ŠATANOVÁ, A., FOLTÍNOVÁ, A. 2012. Finančný controlling v teórii a praxi malých a stredných podnikov. *Ekonomický časopis*. 60(9): 949–966. ISSN 0013-3035.

VLACHYNSKÝ, K. 2009. Podnikové financie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s. r. o., 2009, 547 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
ZALAI, K. a kol. 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT, 2008, 385 s. ISBN 978-80-89085-99-6.

PodĎakovanie

Táto publikácia je čiastkovým výsledkom riešenia grantových úloh VEGA MŠ SR č. 1/0581/12 a č. 1/0268/13.

Adresa autorov

Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta TU vo Zvolene
Masarykova 24
960 53 Zvolen
e-mail: sedliacikova@vsld.tuzvo.sk

Justyna Biernacka, PhD.
Department of Technology, Organisation and Management in Wood Industry,
Faculty of Wood Technology
Warsaw Agricultural University (SGGW)
02-776 Warsaw, ul. Nowoursynowska 159
e-mail: justyna_biernacka@sggw.pl