

JOANNA DYNOWSKA

ANNA ŁAPIŃSKA

**PLANOWANIE FINANSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH
WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO
– WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH**

Wprowadzenie

Przewidywanie przyszłości jest popularne od czasów Nostradamusa. Podczas ostatnich 500 lat, poza technologią, niewiele się zmieniło. Nadal nie można sobie pozwolić na prowadzenie działalności gospodarczej bez patrzenia w przyszłość. Dopiero posiadanie pełnego obrazu potencjalnych rezultatów przedsiębiorstwa pozwala kontynuować działalność z poczuciem pewności¹.

Jak podkreślają Tarrazo i Gutierrez, wbrew oczekiwaniom w dobie systemów informatycznych, modele planowania rzadko odgrywają centralną rolę w zarządzaniu². Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga natomiast stałej koordynacji procesów planowania i kontroli. Skuteczność zarządzania zależy bowiem od wykorzystywania instrumentów i narzędzi zarządczych, związanych z tymi procesami. Do najczęściej stosowanych w praktyce narzędzi, łączących się z planowaniem i kontrolą, zaliczyć można planowanie finansowe.

Planowanie finansowe jest nierozdzielnie związane z budżetowaniem. Sporządzanie budżetów polega na ilościowym określeniu/kwantyfikowaniu kosztów lub ceny dla jednostki. Z kolei planowanie finansowe jest procesem rozbijania kilku budżetów na podstawie alternatywnych scenariuszy, żeby dojść do punktu, w którym budżet pasuje do całościowego zestawu finansowych parametrów dla organizacji. Rezultatem procesu planowania budżetowania jest finansowy benchmark w ramach całościowego planu biznesowego. W ciągu roku budżet będzie wykorzystany do porównania rzeczywistych wyników działań z obecnym i poprzednimi okresami oraz przewidywania rezultatów w przyszłych okresach³.

¹ L. Levison: *Filmmakers and Financing*. Business Plans for Independents, Focal Press 2010, s. 199.

² M. Tarrazo, L. Gutierrez: *Economic expectations, fuzzy sets and financial planning*, European Journal of Operational Research, Volume 126, Issue 1, 1 October 2000, s. 89.

³ F. Huffman: *Practical IP and Telecom for Broadcast Engineering and Operations*, 2004, s. 257.

Metodyka badań

Przedmiotem badań była ocena wykorzystania planów finansowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa województwa warmińsko-mazurskiego. Próbę utworzyło 169 jednostek, które wyraziły zgodę na uzupełnienie ankiety⁴. Kwestionariusze ankietowe wypełniali członkowie zarządu, dyrektorzy finansowi, główni księgowi, kierownicy lub pracownicy działów controllingu (gdzie działy tego typu zostały wyodrębnione).

Do opracowania danych, uzyskanych z badań ankietowych, wykorzystano analizę statystyczną danych, która obejmuje analizę struktury zbiorowości według cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa oraz analizę współzależności cech niemierzalnych.

Badanie i ocenę istotności związków między wybranymi cechami przeprowadzono za pomocą testu χ^2 . W przypadku stwierdzenia istotnej zależności pomiędzy badanymi cechami ($p \leq 0,05$) w tabelach umieszczono dodatkowo wartości współczynnika V Cramera oraz przedstawiono rozkłady badanych cech w formie tabelarycznej.

Badaniami objęto przedsiębiorstwa pochodzące z różnych działów i sektorów gospodarki narodowej. Przedsiębiorstwa te są zróżnicowane pod względem formy stosunków własnościowych, form organizacyjno-prawnych, rodzaju prowadzonej działalności oraz wyników finansowych.

Wyniki badań

Systematyczne porównywanie informacji o sprawności wewnętrznej funkcjonowania jednostki z wcześniej ustalonymi normami lub wzorcami efektywności daje możliwość ustalenia odchyłeń od tych wzorców, które powinny być sygnałem alarmowym, umożliwiającym podjęcie działań korygujących. Respondentów zapytano o horyzont czasowy i stopień szczegółowości sporządzanych planów finansowych. Odpowiedzi na powyższe pytanie przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Najwięcej badanych firm (42%) sporządzało plany finansowe raz w roku. Po około 17% respondentów dokonywało kwartalnego lub bieżącego rozliczenia planu finansowego. Miesięczne plany finansowe opracowywało 13% badanych firm. Blisko 6% ankietowanych firm nie planowało swojej działalności finansowej (były to głównie przedsiębiorstwa produkcyjne). Częstotliwość i liczbę sporządzanych sprawozdań ograniczają często możliwości służb technicznych, opracowujących te plany. Krótsze okresy planowania działalności pozwalają na lepszą weryfikację i kontrolę opracowywanych planów.

⁴ Zastosowano nielosowy schemat doboru próby, tzw. próbę okolicznościową – Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias: *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s. 198–199.

Tabela 1

Częstotliwość sporządzania planów finansowych w badanych firmach

Lp.	Częstotliwość sporządzania	N	%
1.	Na bieżąco	30	17,8
2.	Raz na miesiąc	22	13,0
3.	Raz na kwartał	29	17,2
4.	Raz na pół roku	7	4,1
5.	Raz na rok	71	42,0
6.	Wcale	10	5,9
Razem badanych firm		169	100

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano, czy częstotliwość sporządzania planów finansowych jest powiązana z parametrami określającymi firmy. Wyniki odpowiedniej analizy statystycznej (test χ^2 , współczynnik V-Cramera) przedstawiono w tabeli 2.

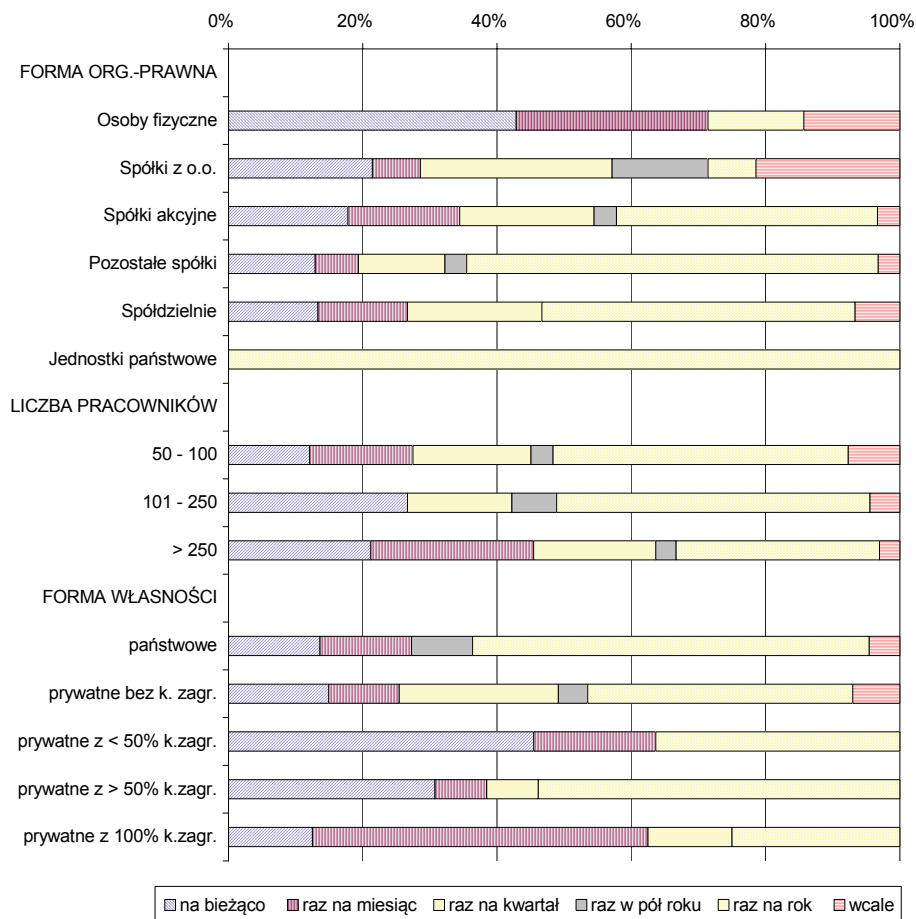
Tabela 2

Częstotliwość sporządzania planów finansowych

Lp.	Badane cechy	Ocena niezależności stochastycznej		
		χ^2	P	V
1.	Forma org.-prawna	39,792	0,031	0,208
2.	Liczba pracowników	22,080	0,015	0,223
3.	Forma własności	32,072	0,042	0,218
4.	Rodzaj przew. dział.	10,999	0,358	–
5.	Rentowność	20,617	0,420	–
6.	Przychody	13,994	0,526	–
7.	Wartość aktywów	11,275	0,733	–
8.	Liczba produktów	9,007	0,877	–

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonego testu chi-kwadrat wskazują (tab. 2), że częstotliwość sporządzania planów finansowych zależy ($p < 0,05$) od formy organizacyjno-prawnej i formy własności. Jednak siła tych związków nie jest duża. Współczynnik V Cramera mieści się w przedziale [0,208; 0,315].



Rys. 1. Częstotliwość sporządzania planów finansowych a wybrane cechy charakteryzujące badane firmy

Źródło: opracowanie własne.

Wśród firm, które na bieżąco nakreślały plany swojej działalności największy odsetek (42,9%) stanowiły firmy osób fizycznych (rys. 1). Wszystkie ankietowane jednostki państwowe oraz połowa spółdzielni sporządzała plany finansowe raz w roku. W przypadku spółek prawa handlowego rozkład odpowiedzi był zbliżony z uzyskanymi przeciętnymi.

Ze względu na liczbę zatrudnionych można zauważyć, że wraz ze wzrostem wielkości, przedsiębiorstwa coraz częściej opracowywały plany finansowe. Jedyne 12,5% firm zatrudniających 50-100 pracowników podsumowywało swoje należności i zobowiązania na bieżąco lub co miesiąc, natomiast w przypadku firm o zatrudnieniu powyżej 250 pracowników odsetek ten był ponad dwukrotnie wyższy.

Biorąc pod uwagę formę własności, otrzymane wyniki wskazują na częstsze sporządzanie planów finansowych przez przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego niż przez firmy bazujące wyłącznie na kapitale polskim.

Z uwagi na to, że plany finansowe zawierają kwoty, terminy oraz stopień pewności przyszłych przepływów pieniężnych, stanowią ważne narzędzie controllingu wykorzystywane w planowaniu i kontroli działalności przedsiębiorstw. Zbadano, jaki jest stopień szczegółowości sporządzanych planów finansowych.

Najwięcej przedsiębiorstw (66%) opracowywało plany finansowe dla całego przedsiębiorstwa, 29,6% firm sporządzało je na podstawie planów dla wszystkich działów, zaś 7 firm opracowywało plany finansowe tylko dla wybranych działów (tab. 3).

Tabela 3

Zasięg planów finansowych sporządzanych w badanych firmach

Lp.	Zasięg planów finansowych	n	%
1.	Dla całego przedsiębiorstwa jako całości	105	66,0
2.	Oddzielnie dla poszczególnych działów	47	29,6
3.	Tylko dla niektórych działów	7	4,4
Razem firm sporządzających plany finansowe		159	100

Źródło: opracowanie własne.

Analiza statystyczna wykazała (tab. 4), że zakres planów finansowych warunkowała forma organizacyjno-prawna ($p = 0,018$). Niska wartość współczynnika V Cramera wskazuje na słabą siłę tej zależności.

Tabela 4

Zasięg planów finansowych a cechy charakteryzujące badane firmy

Lp.	Badane cechy	Ocena niezależności stochastycznej		
		χ^2	p	V-Cramera
1.	Forma organizacyjno-prawna	21,481	0,018	0,261
2.	Liczba pracowników	4,349	0,629	–
3.	Forma własności	13,820	0,087	–
4.	Rodzaj przeważającej działalności	3,972	0,410	–
5.	Rentowność	12,527	0,130	–
6.	Przychody	5,594	0,470	–
7.	Wartość aktywów	2,950	0,815	–
8.	Liczba produktów	11,023	0,274	–

Źródło: opracowanie własne.

Z wyników przedstawionych w tabeli 5 wynika, że większość przedsiębiorstw sporządzała plany dla całej firmy. Wyjątek stanowiły firmy osób fizycznych i spółdzielnie. Badane spółdzielnie, poza jedną, opracowywały plany finansowe dla całej jednostki lub jej poszczególnych działów.

Tabela 5

Zasięg planów finansowych sporządzanych przez badane firmy a forma organizacyjno-prawna

Forma organizacyjno-prawna	Zasięg planów finansowych						Razem firm sporządzających plany finansowe	
	dla całego przedsiębiorstwa jako całości		oddzielnie dla poszczególnych działów		tylko dla niektórych działów		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Osoby fizyczne	2	40,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Spółki z o.o.	59	68,6	25	29,1	2	2,3	86	100,0
Spółki akcyjne	21	70,0	8	26,7	1	3,3	30	100,0
Pozostałe spółki	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100,0
Spółdzielnie	7	50,0	6	42,9	1	7,1	14	100,0
Państwowe jednostki organiz.	8	66,7	4	33,3	0	0,0	12	100,0

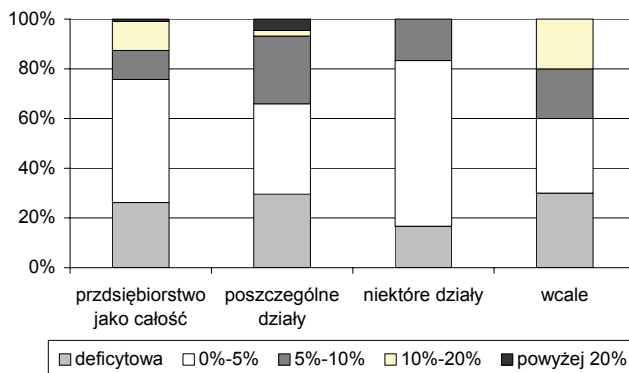
Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie ankietowane jednostki państwowe oraz firmy z udziałem kapitału zagranicznego poniżej 50%, planami finansowymi obejmują całe przedsiębiorstwo. Bardziej szczegółowe plany działalności, obejmujące poszczególne działy w firmie, sporządza 50% spółdzielni, 40% spółek akcyjnych oraz 28% z o.o. W dużych przedsiębiorstwach, zatrudniających powyżej 500 pracowników odsetek ten stanowi 44,5%. Biorąc pod uwagę formę własności, plany finansowe dla poszczególnych działów sporządzane są przez ponad połowę firm z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego.

Jeśli chodzi o rozróżnienie badanych firm z punktu widzenia rodzaju działalności, to otrzymane odpowiedzi nie różnią się od wielkości otrzymanych dla wszystkich respondentów. Natomiast analizując badane podmioty według branż, połowa firm reprezentujących branże: chemiczną i farmaceutyczną, elektroniczną, skórzaną oraz zaopatrzenie w wodę i energię opracowuje plany finansowe obejmujące poszczególne działy przedsiębiorstwa, natomiast żadna z ankietowanych firm przemysłu samochodowego, meblowego oraz maszynowego i metalowego nie opracowuje tak szczegółowych planów finansowych.

Wyniki badań nie wykazały żadnej zależności między zakresem sporządzanych planów finansowych a wielkością osiąganych przychodów. Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki finansowe (rys. 2), można jednak zauważyć, że wśród firm najbardziej rentownych 66,7% ankietowanych planuje działalność dla poszczególnych działów, natomiast pozostała część

tych firm planami obejmuje całe przedsiębiorstwo. Odwrotna sytuacja występuje wśród firm deficytowych.



Rys. 2. Zakres sporządzanych planów finansowych z uwzględnieniem osiągniętych wyników finansowych przez badane firmy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując należy zaznaczyć, iż liczba, częstotliwość i zakres opracowywanych planów finansowych zależy nie tylko od świadomości kadry zarządzającej, ale również na ich sporządzanie wpływa koszt ich pozyskania, który nie powinien przewyższać korzyści z nich uzyskanych.

Podsumowanie

Reasumując, szybkość uzyskiwania informacji o rozbieżności między wynikami rzeczywistymi a planowanymi decyduje o efektywności systemu zarządzania oraz umożliwia podejmowanie właściwych decyzji we właściwym czasie.

Firmy dokonujące analizy osiągniętych wyników to w znacznej mierze przedsiębiorstwa duże, rentowne, w przeważającej części zasilane kapitałem zagranicznym. Dostarczanie informacji o odchyleniach z dużym opóźnieniem powoduje, że decyzje mające na celu eliminację przyczyn zaistnienia odchyleń są spóźnione, stąd też informacja o ich wystąpieniu jest mało przydatna w zarządzaniu.

Jak pokazują wyniki badań, nadal duża część firm nie kontroluje, czy w poszczególnych okresach będzie dysponować odpowiednią ilością środków pieniężnych potrzebnych na realizację założonego poziomu wydatków.

Literatura

- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D.: *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.
- Huffman F.: *Practical IP and Telecom for Broadcast Engineering and Operations*, 2004.
- Levison L.: *Filmmakers and Financing. Business Plans for Independents*, Focal Press 2010.
- Tarrazo M., Gutierrez L.: *Economic expectations, fuzzy sets and financial planning*, "European Journal of Operational Research", Volume 126, Issue 1, 1 October 2000.

dr Joanna Dynowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Rachunkowości

dr hab. Anna Łapińska prof. UWM
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Kształtowania Środowiska i Rolnictwa

Streszczenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach wysokiej konkurencyjności wymusza podejmowanie określonych decyzji oraz wyznaczanie i realizację przedsięwzięć, których skutki i efekty będą widoczne w bliższej lub dalszej przyszłości. Trafność podejmowanych decyzji zależy od przygotowania odpowiedniego planu działań, w tym również planu finansowego.

Z przeprowadzonych badań wynika, że nadal duża część firm nie przygotowuje planów finansowych. Niecała połowa badanych firm sporządzała plany finansowe tylko raz w roku, podczas gdy krótsze okresy planowania działalności pozwalają na lepszą weryfikację i kontrolę opracowywanych planów.

**FINANCIAL PLANNING IN ENTERPRISES
WITHIN THE REGION OF WARMIA AND MAZURY
– RESULTS OF THE QUESTIONNAIRE RESEARCH**

Summary

Companies operating in competitive and turbulent environment have to make specific decisions and pursue various undertakings, with impacts that will be measured in the immediate or long-term future. The soundness of their decisions often depends on the preparation of an appropriate plan – including a financial plan.

A survey, which was carried out among 169 firms with the employment of over 50 workers, indicates that a considerable number of the analyzed firms still do not prepare financial plans and of those that do, less than half of the them make a plan only once a year. This is in spite of the fact that financial plans, especially when prepared on a more frequent than annual basis, enable better verification and control.