

Odchylenia w wykonaniu planu przychodów - część pierwsza

Julita Zdończyk, Anna Stasiak

Część pierwsza

ODCHYLENIA UWAGI WSTĘPNE

Wyniki osiągane przez Twoją firmę są pochodną zjawisk, na które często nie masz wpływu albo masz, ale w ograniczonym zakresie. W związku z tym, występowanie w fazie realizacji odchyłeń rzeczywistych wyników od planowanych wielkości jest nieuniknione.

Praktycznie nie masz możliwości przewidzenia wyników spółki co do jednego grosza, ale planując, pamiętaj o celu, dla którego podejmujesz się tego trudnego zadania.

Jeśli jesteś odpowiedzialny za planowanie, powinieneś na początek przyjąć określone założenia dotyczące zachowania się danych zmiennych w przyszłości.

Rzetelny plan, uwzględniający wszystkie dostępne daneo firmie, a także możliwie dużo czynników ryzyka, daje Ci możliwość poznania sytuacji, w jakiej znajdzie się Twoja firma w przyszłości, a tym samym da możliwość opracowania różnych wariantów postępowania na wypadek zaistnienia nie-przewidzianych okoliczności.

UWAGA!

Odchylenia zrealizowanych przychodów i poniesionych kosztów stanowią ważny element planowania finansowego. Analiza odchyłeń nie jest mniej ważna niż samo planowanie, pozwala bowiemna ocenę popełnionych błędów i wyciągnięcie wniosków, jak unikać ich w przyszłości.

Analiza odchyłeń to również ważne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem. Umożliwia Ci ona np. wykrycie danych niedociągnięćw procesie produkcji i sprzedaży.

Etapy kontroli wykonania założeń planu finansowego

Kontrola wykonania założeń planu finansowego powinna zawierać następujące etapy:

- analiza wykonania i identyfikacja odchyłeń porównanie zrealizowanych wyników z planowanymi i wychwycenie różnic pomiędzy nimi,
 - ustalenie istotności odchyłeń ocena, które wielkości najbardziej różnią się od planu, a które są na tyle mało istotne, że można je pominąć w dalszej analizie,
 - analiza przyczynowo-skutkowa odchyłeń jakie były przyczyny niewykonania planu i jakie może to mieć konsekwencje dla przedsiębiorstwa,
 - decyzja o działaniach korygujących opracowanie wariantów dalszego funkcjonowania firmy i wybór najlepszegoz nich.
- {mospagebreak }

Miej na uwadze bardzo istotną kwestię: otóż obiegowo przyjmuje się, że nie-korzystne jest, gdy wypracowane przychody są niższe lub koszty wyższe niż planowane. Jednak odchylenia odwrotne są również niebezpieczne, choć skutkują wypracowaniem zysku wyższego niż planowany. Oczywiście ocena takich odchyłeń będzie zależała od przyczyn ich wystąpienia.

Przykładowo osiągnięcie wyższych przychodów niż planowane może wynikać ze zwiększonego wysiłku pracowników, lepszego zarządzania procesem sprzedaży, poprawienia kanałów dystrybucji itp. takie

odchylenie można uznać za korzystne, świadczące o wysokiej efektywności przedsiębiorstwa. Jeśli jednak kierownicy jednostek są premiowani od nadwyżek wyniku finansowego, to przy słabym systemie kontroli mogą dążyć do celowego zaniżania norm i planować zachowawczo poniżej rzeczywistych możliwości produkcyjnych firmy. Taka sytuacja jest niekorzystna, gdyż firma ponosi koszty zwiększonych wynagrodzeń.

Dodatkowo złe planowanie utrudnia efektywne zarządzanie nadwyżkami finansowymi. Nadprogramowe nadwyżki w takiej sytuacji firmy często lokują w instrumenty finansowe typu lokaty, papiery wartościowe, którymi można szybko obracać, ale mające relatywnie niską stopę zwrotu

METODYKA ANALIZY ODCHYLEŃ

Odchylenie wielkości planowanych od rzeczywistych możesz obliczyć w sposób następujący:

- **odchylenie wartościowe** np. przychody ze sprzedaży towaru A były wyższe od planowanych o 25.000 zł,
- **odchylenie procentowe** od poszczególnych planowanych wartości np. koszty zużycia materiału X były wyższe od planowanych o 30% obliczamy, jaki procent wielkości planowanej stanowi różnica pomiędzy nią a wielkością rzeczywistą.

UWAGA!

Gdy analizujesz odchylenia, nie wystarczy obliczyć, że np. przychody ze sprzedaży były niższe od planowanych o 20%. Warto, abyś zbadął czynniki powodujące taką zmianę. Warto też odpowiedzieć sobie na pytanie, czy miało to charakter jednorazowy, czy też nie.

Odchylenia wykonania planu przychodów i kosztów mogą wynikać z różnych przyczyn, do ich głównych grup zaliczymy:

- **błędne założenia przyjęte podczas planowania** takie jak: nieuwzględnienie specyfiki Twojej firmy, oszacowanie przychodów powyżej zdolności wytwórczych, nieuwzględnienie bariery popytu, zbyt niskie oszacowanie cen surowców, materiałów czy kosztów wynagrodzeń itp. Najtrudniejsze jest prognozowanie, jak w przyszłości zachowa się rynek (wielkość popytu, preferencje konsumentów itp.), dlatego relatywnie najczęściej w tym segmencie planowania występują odchylenia;

- **złe wykonanie planu wynikające z czynników wewnętrznych**, np.: nieefektywna produkcja poniżej możliwości produkcyjnych jednostki, niegospodarne zarządzanie aktywami firmy (przerost zatrudnienia, zła organizacja pracy oraz rozwiązania logistyczne skutkujące nadmiernymi kosztami magazynowymi);

- **złe wykonanie planu wynikające z czynników zewnętrznych**, niezależnych od przedsiębiorstwa zła sytuacja gospodarcza w kraju i na świecie skutkująca obniżeniem popytu na produkty Twojej firmy, nagły wzrost cen surowców itp.

{mospagebreak }

Środki zaradcze, które może Twoja firma podjąć na skutek zaistniałych odchylenia, będą dostosowane do przyczyn tych odchylenia. I tak, błędy popełnione na etapie planowania powinieneś dogłębnie przeanalizować i dokonać korekt planu. Podobnie dla źródeł zewnętrznych i wewnętrznych za każdym razem dokonuj ich pogłębionej analizy i uwzględnij ją podczas aktualizacji założeń.

Radzimy Ci, abyś podczas analizy odchylenia zbadał każdą pozycję zarówno przychodów, jak i kosztów, rozłożył ją na czynniki pierwsze i przeanalizował, jakie były przyczyny różnic pomiędzy wartością planowaną

a rzeczywistością. Powinieneś jednak także spojrzeć na to syntetycznie, z perspektywy całej firmy – czy te odchylenia są istotne dla niej. Przykładowo – spa-dek produkcji danego wyrobu o 20% paradoksalnie może być korzystny, np. jeżeli dzięki uwolnionym w ten sposób mocom produkcyjnym zwiększymy produkcję innego wyrobu, na który jest duży popyt, a osiągnięta marża ze sprzedaży jest dużo wyższa niż dla wyrobu pierwszego.

Rodzaje odchyleń

Poniżej przedstawiamy Ci przykładowe rodzaje odchyleń:

1) odchylenia przychodów ze sprzedaży:

cen sprzedaży,

wielkości sprzedaży,

marży ze sprzedaży;

2) odchylenia kosztów zmiennych:

materiałów bezpośrednich (cen, zużycia, całkowitych kosztów),

pracowników bezpośrednich (stawki płac, wydajności, całkowitych kosztów),

wydziałowych (całkowitych kosztów, wydajności),

sprzedaży;

3) odchylenia kosztów stałych:

wydziałowych,

sprzedaży,

administracji.

UWAGA!

Analiza odchyleń może być oczywiście dokonywana zarówno dla całego przedsiębiorstwa, jak i w podziale na poszczególne produkty, wydziały produkcyjne czy jednostki budżetowe.

W przedstawionym powyżej zestawieniu przykładowych rodzajów odchyleń możesz zauważyć pewną prawidłowość – np. w przypadku odchyleń kosztów, choćby kosztów materiałów zużytych do produkcji towaru X, powinniśmy także przeanalizować osiągniętą marżę ze sprzedaży, co pozwoli nam ocenić, czy wzrost kosztów materiałów był wynikiem wzrostu cen, niskiej wydajności, nadmiernego zużycia, czy może wynikał ze zwiększonej produkcji danego towaru i mimo wyższych kosztów materiałów marża ze sprzedaży była utrzymana lub wzrosła. Tak samo analizujemy pozostałe rodzaje odchyleń.

{mospagebreak }

Częstotliwość analizy odchyleń

Odchylenia możesz analizować dla danych z różnych okresów, np. indywidualnie dla określonego miesiąca, kwartału, półrocza bądź narastająco od początku roku. Wybór sposobu obliczeń będzie głównie zależał od specyfiki danej firmy, metody rozliczania jednostek organizacyjnych z wykonania planu, sezonowości sprzedaży itp.

W praktyce analizy odchyłeń nie dokonuje się częściej niż raz w miesiącu (synchronizacja z okresami sprawozdawczymi), jednak planowanie z dokładnością do jednego miesiąca jest stosunkowo trudne, a odchylenia mogą wynikać np. z przesunięcia o kilka dni i przejścia na kolejny miesiąc dostaw np. materiałów czy też opóźnienia ze strony odbiorcy, który zakupi zamówiony towar jedynie dwa dni później, ale już w następnym miesiącu.

Najczęściej wyniki miesięczne analizowane są jedynie w sposób uproszczony (badamy znaczne odchylenia mogące zagrozić realizacji planu), zaś szczegółowej analizy odchyłeń dokonujesz raz na kwartał, a w przypadku mniejszych przedsiębiorstw nawet raz na półrocze.

Pamiętaj, że im częściej dokonywane są analizy odchyłeń, tym szybciej możesz wykryć zagrożenia, ale też rosną wówczas koszty kontroli – ktoś musi sprawozdania analizować, opisywać, przygotowywać raporty, dodatkowo osoby, które powinny zajmować się produkcją czy sprzedażą, muszą analizować wykonanie planu przychodów czy budżetu kosztów. Dlatego dobrze rozważ wszystkie za i przeciw, po czym ustal częstotliwość analizy.

Bogatsze firmy mają do dyspozycji tzw. zintegrowane systemy informatyczne, czyli współczesne instrumenty wspomagające zarządzanie, najczęściej są one jednak zbyt drogie dla małych i średnich przedsiębiorstw.

UWAGA!

Zintegrowane systemy informatyczne pozwalają, przy relatywnie niskim nakładzie pracy, uzyskać bieżącą informację na temat zrealizowanych przychodów i poniesionych kosztów, na poszczególnych etapach produkcji, w podziale na centra kosztów, a także porównanie wyników wypracowanych z zaplanowanymi. Dzięki dostarczonym informacjom można na bieżąco monitorować proces produkcji i szybko wykryć źródła oraz przyczyny odchyłeń.

Radzimy Ci również, abyś zawsze dostosowywał analizę odchyłeń do okresu sprawozdawczości, aby uniknąć zbędnego podwójnego ewidencjonowania zjawisk, w sytuacji gdy sprawozdanie z wykonania budżetu trzeba przedstawić przed terminem przygotowania sprawozdania finansowego.

Analiza istotności odchyłeń

Ważnym składnikiem analizy jest ocena istotności odchyłeń. Stwierdzasz tu, czy dany poziom odchyłeń jest znaczący, czy nie, a zatem czy należy już uruchomić procedury alarmowe, czy może jest to odchylenie w normie – czyli akceptowalne. Taka analiza wymaga bardzo dobrej znajomości firmy i jej otoczenia. I tak np. spadek o 10% przychodów ze sprzedaży firmy produkującej parasolki spowodowany wyjątkowo suchym czerwcem wydaje się mniej niepokojący niż 10% spadek przychodów ze sprzedaży w wyniku pojawienia się konkurencyjnego podmiotu oferującego tańsze i ciekawsze modele produktów.

AUTOR

Julita Zdończyk
dyrektor finansowy
T.O.N. AGRO SA

KONSULTANT

Anna Stasiak
biegły rewident,
właściciel firmy
Audyty i doradztwo

księgowo-podatkowe

Źródło: Poradnik "Analiza i kontrola finansowa w praktyce"