

Bogumiła Brycz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PLANOWANIE FINANSOWE WARUNKIEM WZROSTU EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest nieustannym procesem podejmowania i realizacji różnorodnych decyzji. Skuteczność procesów zarządzania uwarunkowana jest jasnym sformułowaniem celów, które pragnie osiągnąć dana jednostka gospodarcza. W okresie ostatnich kilkunastu lat wyraźnie zarysował się cel zarządzania finansami [Tuczko 2000, s. 20]: „Uzyskać jak najwięcej korzyści dla właścicieli, przy optymalnym ryzyku prowadzonej działalności”.

Cel ten wynika z najogólniejszej logiki działań gospodarczych, która zawsze przeciwstawia sobie korzyści i ryzyko. Dążenie do optymalizacji tych dwóch parametrów stanowi centrum podejmowanych decyzji, wyboru celów, metod i narzędzi realizacji. W rzeczywistości gospodarczej prawdziwa jest reguła wymiany korzyści na ryzyko [Pluta 2003, s. 196]. Oznacza ona, że jeśli jakaś decyzja jest bardziej korzystna, to jest ona tym samym bardziej ryzykowna. Podobnie, jeśli podjęta decyzja jest bardziej ryzykowna, to jednocześnie jest ona bardziej korzystna. Aby zmniejszyć ryzyko nietrafnych decyzji, bardzo ważne jest – w celu poznania przyszłych warunków, które będą wpływać na stan i rozwój podmiotu – spojrzenie w przyszłość. Dużego znaczenia nabiera umiejętność prognozowania przyszłych zdarzeń i planowania – z wyprzedzeniem – kroków finansowych zapobiegających negatywnym skutkom zjawisk, które mogą wystąpić w przyszłości. Postępowanie takie wynika z definicji racjonalności sformułowanej przez M. Webera, która została powszechnie przyjęta w ekonomii. Według Webera racjonalność oznacza działania ukierunkowane na uzyskanie określonego celu [Dudycz 2001, s. 19]. Konsekwencją weberowskiej teorii jest stwierdzenie, że „warunkiem koniecznym racjonalno-

ści jest celowość” [Dudycz 2001, s. 19], czyli przewidywanie rzeczywistości, co stanowi główną tezę niniejszego opracowania.

Planowanie pozwala na określenie perspektyw przedsiębiorstwa. W procesie planowania dokonuje się projekcji wyników, a następnie wyboru najlepszego wariantu działania. Poszukuje się takiej wersji planu, która spełnia cele stawiane przed przedsiębiorstwem, uwzględniając przy tym możliwości wykonania tego planu i towarzyszące mu ryzyko. Funkcje planowania w gospodarce rynkowej sprowadzają się w istocie do racjonalizacji procesu podejmowania decyzji. Można postawić tezę, że działanie efektywne to takie, przy którym uzyskuje się maksymalne korzyści, z jednoczesnym minimalizowaniem ryzyka.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie znaczenia planowania finansowego jako niezbędnego warunku zwiększania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz omówienie metod planowania finansowego i ich praktycznych uwarunkowań. W związku z tym w pierwszej części przedstawiono pojęcie planowania, zwracając przy tym uwagę na różnice pomiędzy planowaniem a prognozowaniem, oraz rolę, jaką odgrywa planowanie finansowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Następnie omówiono metody konstruowania sprawozdań finansowych *pro forma*, gdyż stanowią one podstawowe narzędzie planowania finansowego. W ostatniej części wskazano, że w planowaniu konieczne jest uwzględnianie ryzyka, na jakie jest narażone osiągnięcie zamierzonych efektów.

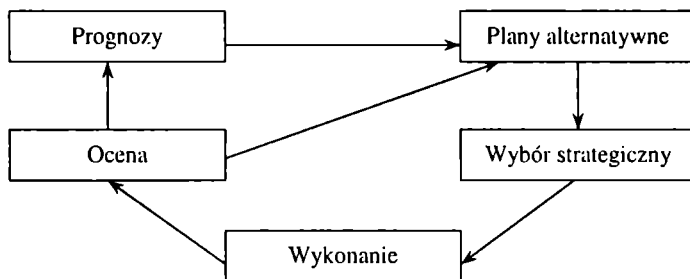
2. Planowanie finansowe

Planowanie obok organizowania, motywowania i kontrolowania należy do funkcji zarządzania. Funkcje te tworzą zespół czynności i decyzji kierowniczych zmierzających do realizacji zadań danego przedsiębiorstwa. Planowanie jest podstawą wszystkich pozostałych funkcji zarządzania, gdyż stwarza ono bazę prawidłowego organizowania działalności w przedsiębiorstwie, skutecznego motywowania i właściwego kontrolowania działań przez ustalanie odchyłeń od planu, przyczyn ich powstawania i eliminowania nieprawidłowości.

Planowanie jest procesem, który umożliwia podejmującemu decyzję wybór właściwego rozwiązania spośród możliwych oraz dokonanie przedsięwzięć niezbędnych do uzyskania zamierzonych efektów [Śniezek 1999, s. 113]. Procesu planowania nie można utożsamiać z prognozowaniem. *Prognozowanie gospodarcze* jest przewidywaniem kształtowania się zjawisk i procesów gospodarczych w przyszłości. Natomiast prognoza jest sądem dotyczącym przyszłych stanów zjawisk i zdarzeń. Prognozowanie gospodarcze następuje z wieloma trudnościami, co wynika ze specyficznych warunków, w jakich przebiegają przewidywane zjawiska i procesy gospodarcze. Przebieg tych zjawisk i procesów uzależniony jest od wielu różnych czynników, i to zarówno zewnętrznych, znajdujących się poza sferą oddziaływania

przedsiębiorstwa, które należy uwzględnić jako pewne zewnętrzne ograniczenia, jak i wewnętrznych, które mogą być kształtowane przez podmiot gospodarczy.

Prognoza znacznie się różni od planu i programu. Ma ona charakter bierny i określa jedynie przewidywany przebieg zjawisk i procesów gospodarczych w przeszłości. Z kolei plan, który stanowi zbiór decyzji i zakłada aktywne kształtowanie zjawisk i procesów gospodarczych, jest wyrazem woli i formą przedstawienia decyzji. Natomiast program jest zbiorem informacji określających całkowicie i jednoznacznie ciąg czynności, które należy wykonać, aby określony proces przebiegał w sposób zaplanowany [Marzec 2002, s. 11]. Prognozy stanowią zatem jedynie podstawę opracowania planów, które z kolei powinny wyznaczać cele, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Związek pomiędzy planowaniem a prognozowaniem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Podstawowe relacje między planowaniem a prognozowaniem

Źródło: [Zarzecki 1994, s. 27].

W warunkach gospodarki rynkowej szczególnego znaczenia nabiera planowanie w sferze zarządzania finansami w długim i krótkim okresie. Planowanie finansowe umożliwia m.in. [Bień 1993, s. 121]:

- „podejmowanie trafniejszych decyzji gospodarczych sprzyjających wzrostowi wartości przedsiębiorstwa,
- odpowiednie kojarzenie skutków bieżących i długofalowych decyzji finansowych, co pozwala na zwiększenie zysków w dłuższej perspektywie i unikanie niespodziewanych zakłóceń działalności przedsiębiorstwa,
- przewidywanie skali grożącego ryzyka finansowego, co umożliwia odpowiednio wczesne podejmowanie działań zmierzających do eliminacji lub ograniczenia skutków tego ryzyka”.

Przy rosnącej konkurencji i zmianach w otoczeniu niekorzystanie z instrumentów planowania finansowego ujemnie wpływa na przyszłe zyski i często prowadzi do zaburzeń w płynności finansowej, a nawet do upadłości podmiotu.

Planowanie powinno dotyczyć zarówno długiego (przekraczającego rok, najczęściej 3-5-letniego, a nawet ponad 5-letniego), jak i krótkiego horyzontu czasu-

wego (rok, półrocze, kwartał, miesiąc). W ramach planowania długoterminowego (strategicznego) zarząd ustala cele, jakie chce osiągnąć w dalszej perspektywie. Zadaniem tego planowania jest wyszukanie, rozbudowywanie i utrzymywanie potencjału gwarantującego sukces [Eljasiak, Parteka 1996, s. 69].

Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie wymaga koordynacji działań między poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi zarówno w czasie, jak i w aspekcie przedmiotowym. Plan finansowy przedsiębiorstwa powinien być odpowiednio skoordynowany z takimi planami działalności operacyjnej, jak plany: produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia itd. Zakres planowania finansowego obejmuje następujące, zasadnicze problemy [Bień 2002, s. 134-135]:

- określanie wielkości zapotrzebowania na środki finansowe konieczne do realizacji programu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa,
- ustalanie kwot zapotrzebowania na środki finansowe, które mogą być pokryte własnymi kapitałami, oraz kwot do pozyskania ze źródeł zewnętrznych,
- skonkretyzowanie na podstawie możliwych do realizacji alternatywnych rozwiązań – najkorzystniejszych źródeł pozyskania kapitałów z zewnątrz (np. nowa emisja akcji, zaciągnięcie długo- i krótkoterminowych kredytów bankowych itd.),
- ustalanie najkorzystniejszego kształtowania się wielkości i struktury majątku niezbędnego do prowadzenia działalności operacyjnej,
- określenie sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najkorzystniejszych relacji między przychodami finansowymi i kosztami ich uzyskania, oraz wyznaczanie optymalnego wyniku finansowego i nadwyżki finansowej,
- zaprogramowanie przyszłych działań i decyzji niezbędnych do realizacji określonych w planie celów, a także sposobów kontroli zgodności przebiegu procesów rzeczywistych z założeniami planu.

Warto zwrócić uwagę, że efektywność planowania zależy m.in. od jakości prognoz. Prognozy nie mogą się opierać tylko i wyłącznie na danych historycznych, należy bowiem wykorzystywać także inne źródła informacji oraz śledzić rzeczywistość gospodarczą. Planowanie nie powinno prowadzić do usztywnienia i braku elastyczności. W opracowanym planie trzeba uwzględniać zachodzące zmiany i na bieżąco konfrontować go z realnymi wynikami przedsiębiorstwa, wprowadzając niezbędne korekty.

3. Metody sporządzania sprawozdań finansowych *pro forma*

Nieocenionym narzędziem planowania finansowego są sprawozdania finansowe *pro forma*, czyli prognozowane sprawozdania dotyczące okresów przyszłych, ujmujące przyszłą sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Jedną z podstawowych, a zarazem najprostszych metod sporządzania sprawozdań finansowych *pro forma* jest metoda określania procentu od sprzedaży, której

idea polega na bezpośrednim powiązaniu sprzedaży z większością składników sprawozdań finansowych. Jak podaje W. Pluta [Pluta 2003, s. 143], metoda ta występuje w dwóch wersjach. Pierwsza nazywana jest najczęściej metodą zmian proporcjonalnych, druga zaś – statystyczną metodą zmian proporcjonalnych. Druga grupa metod wykorzystywanych w konstruowaniu sprawozdań finansowych *pro forma* polega na tym, że każdą z kategorii prognozuje się niejako oddzielnie, uwzględniając zarówno relacje między poszczególnymi wielkościami, ukształtowane w przeszłości, jak też przewidywane zmiany.

3.1. Metoda zmian proporcjonalnych

Metoda zmian proporcjonalnych opiera się na dwóch podstawowych założeniach [Kopiński 2001, s. 178; Pluta 1995, s. 561-564]:

- większość pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat jest powiązanych wprost proporcjonalnie z wielkością sprzedaży,
- bieżący poziom wartości wszystkich składników bilansu jest optymalny przy aktualnej sprzedaży.

Założenia te wskazują, że metoda zmian proporcjonalnych jest dość ogólną procedurą. Z założeń tych wynika, że przedsiębiorstwo nie ma wolnych mocy produkcyjnych, a więc przyrost produkcji wymaga przyrostu majątku trwałego. Przyrost tego majątku jest, jak to wynika z wstępnych założeń metody, wprost proporcjonalny do przyrostu sprzedaży. Pozostałe składniki aktywów i niektóre pasywa (zobowiązania wobec dostawców, zobowiązania wobec pracowników i budżetu), a także niektóre elementy rachunku zysków i strat również zmieniają się wprost proporcjonalnie do zmian sprzedaży. Wartości pewnych składników nie zależą jednak bezpośrednio od zmian poziomu sprzedaży. Wszystkie składniki sprawozdań o charakterze finansowym zmieniają się według innych zasad. Na przykład odsetki zależą od kwoty kapitałów obcych i kosztów obsługi długu. Wielkość kapitałów obcych zależy od optymalnego poziomu wskaźników płynności, struktury kapitałowej oraz kosztów pozyskania tego kapitału. Określenie wartości finansowych składników sprawozdań wymaga więc wykorzystania dodatkowych informacji. Po określeniu wartości składników zmieniających się wprost proporcjonalnie i składników o charakterze finansowym otrzymuje się bilans *pro forma* oraz rachunek zysków i strat *pro forma*. Należy jednak pamiętać, że aktywa muszą być równe pasywom. Jeśli zasada ta nie jest spełniona, to trzeba odpowiednio skorygować wartość finansowych składników sprawozdań finansowych.

3.2. Statystyczna metoda zmian proporcjonalnych

Założenie, że większość składników bilansu oraz rachunku zysków i strat zwiększa się lub zmniejsza w takim stopniu (o taki sam procent), w jakim zmienia

się sprzedaż, nie zawsze jest spełnione w praktyce. W rzeczywistości część tych pozycji zmienia się szybciej lub wolniej niż sprzedaż, zależność zaś między tymi wielkościami nie zawsze jest zależnością liniową. W takiej sytuacji do określenia tej zależności można wykorzystać metody analizy regresji. Jest to postępowanie charakterystyczne dla statystycznej metody zmian proporcjonalnych [Pluta 1996, s. 336-342]. Punktem wyjścia w tej metodzie jest naniesienie na układ współrzędnych punktów obrazujących relacje między każdym składnikiem sprawozdań finansowych (oddzielnie) a sprzedażą i stwierdzenie typu zależności między nimi. Następnie należy oszacować parametry funkcji regresji i współczynniki dobroci dopasowania funkcji regresji do danych empirycznych. W wyniku podstawienia planowanej wielkości sprzedaży do oszacowanej funkcji regresji można już wyznaczyć przewidywaną wielkość składnika bilansu lub rachunku zysków i strat. Końcowym krokiem jest wyznaczenie z rachunku zysków i strat *pro forma* oraz zmian w pozycjach bilansu przepływów pieniężnych. Standardowa metoda określania procentu od sprzedaży jest narzędziem stosunkowo mało skomplikowanym, ale w określonych warunkach gospodarczych przyjęte założenia mogą prowadzić do wypaczenia obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

3.3. Model *pro forma*

Fundamentem, na którym tworzy się i modeluje – w postaci sprawozdań finansowych *pro forma* – przyszłą sytuację finansową przedsiębiorstwa, jest analiza sprawozdań finansowych, wyników przedsiębiorstwa w przeszłości. Celem tej analizy jest jak najlepsze odzwierciedlenie zależności pomiędzy poszczególnymi wielkościami, a następnie zastosowanie tych zależności do sporządzenia modelu działalności przedsiębiorstwa w przyszłości. Nie można jednak ograniczać się tylko do analizy zależności z przeszłości. Wykorzystując wiedzę ekonomiczną, a także dodatkowe informacje na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i przewidywanych istotnych zdarzeń, można zmodyfikować zależności z przeszłości tak, aby model uwzględniał przyszłe zmiany [Benninga, Sarig 2000, s. 177-217]. Osoby związane z przedsiębiorstwem mają dostęp do informacji, którymi nie dysponują inni zainteresowani, stąd też mogą opierać swoje prognozy finansowe na prawdziwych relacjach między poszczególnymi wielkościami. Sprawozdania *pro forma* nie zawsze opracowuje się ściśle według formatu zgodnego z obowiązującymi przepisami. Służą one bowiem celom wewnętrznym przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia w procesie konstruowania sprawozdań finansowych *pro forma* jest prognoza sprzedaży. Przewidywania w tym zakresie są niezmiernie ważne, niewłaściwie bowiem przygotowana prognoza sprzedaży prowadzi do popełnienia wielu błędów w kolejnych etapach procesu planowania i niewłaściwego wykorzystania zasobów. Jeżeli rynek okaże się bardziej chłonny niż zakładano, to wówczas przedsiębiorstwo nie będzie w stanie zaspokoić istniejącego popytu. Może to do-

prowadzić do sytuacji, w której część klientów zacznie kupować produkty konkurencji i podmiot straci część udziału w rynku. Z kolei zbyt optymistyczne prognozy mogą spowodować, że przedsiębiorstwo będzie dysponowało za dużą ilością środków trwałych i zapasów. W rezultacie przyczyni się to do zwiększenia kosztów, pogorszenia wskaźników obrotu, spadku rentowności kapitału własnego, a zatem obniżenia ceny akcji. Problemy będą jeszcze większe, gdy ten niepotrzebny wzrost aktywów był finansowany kapitałem obcym [Brigham, Gapenski 2000, s. 75]. W literaturze prezentuje się wiele metod służących prognozowaniu sprzedaży w przedsiębiorstwie wraz z uwagami dotyczącymi warunków ich stosowania (poczynając od najprostszej analizy trendów, kończąc zaś na złożonych modelach ekonometrycznych). W ostatnich latach zakres stosowania tych metod znacznie się zwiększył, głównie ze względu na szeroką dostępność narzędzi informatycznych¹. Współcześnie przewidywaniem wielkości przyszłej sprzedaży zajmuje się dział marketingu, natomiast dział przygotowujący plan finansowy korzysta ze sporządzonej tam prognozy sprzedaży.

W kolejnym etapie planowania należy zbadać wpływ prognozy sprzedaży na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. W tym celu należy określić, jakie koszty produkcji wiążą się z prognozowanym poziomem sprzedaży, jakie inwestycje kapitałowe będą potrzebne do wyprodukowania tylu wyrobów, jakim kapitałem obrotowym trzeba dysponować. W pierwszej kolejności przeprowadza się szczegółowe badanie wyników przedsiębiorstwa w przeszłości, wykorzystując zwykle wskaźniki finansowe. Obserwowaną w przeszłości zależność należy następnie tak zmodyfikować, by uwzględnić wiedzę na temat zmian, jakie przedsiębiorstwo zamierza wprowadzić w przyszłości.

Na podstawie rachunku zysków i strat bada się zależności między kosztami operacyjnymi a przychodami ze sprzedaży. W typowej analizie relacji między tymi wielkościami powinno się rozważać koszty pomniejszone o amortyzację. Wielkość kosztów amortyzacji bowiem jest ściśle związana z wielkością posiadanego majątku trwałego. Istotnym problemem jest zatem określenie przyszłej wartości majątku trwałego czy też inwestycji niezbędnych do wygenerowania zdolności produkcyjnych, odpowiadających prognozowanemu poziomowi sprzedaży. Ponadto, obliczając prostą relację kosztów operacyjnych do sprzedaży i na tej podstawie szacując przyszły poziom kosztów, dokonuje się znacznego uproszczenia. W ten sposób bowiem koszty zmienia się proporcjonalnie do zmiany sprzedaży. Z analizy kosztów wiadomo jednak, że w ich skład wchodzi koszty zmienne i koszty stałe. Warto zatem szacować oddzielnie stały i zmienny element kosztów operacyjnych. W tym celu można skorzystać z metod analizy regresji. Stosując te metody, najpierw ustala się typ zależności funkcyjnej, łączącej koszty operacyjne z wielkością sprzedaży. Wykorzystuje się do tego wspomniane już wykresy rozrzutu, sporządzane na pod-

¹ Szerzej na ten temat zob. [Dittmann 1998, s. 51-168].

stawie danych liczbowych o analizowanych zmiennych. Na ich podstawie można wyznaczyć typ funkcji regresji, a następnie oszacować jej parametry. Przewidywane wielkości stałego i zmiennego składnika kosztów operacyjnych wyznacza się, podstawiając planowaną wielkość sprzedaży do oszacowanej funkcji regresji.

Kolejnym krokiem jest prognozowanie pozycji kapitału obrotowego. Szacując przyszłe wartości tych pozycji, można wykorzystać te same wskaźniki, za pomocą których bada się ich stan z przeszłości (wskaźniki obrotu określane w ilościach cykli obrotowych, jakie wykonują w badanym okresie lub w długości trwania cyklu). Ważne jest jednak, aby fakty dotyczące przeszłości połączyć z dodatkowymi informacjami na temat zmian, jakie przedsiębiorstwo zamierza wprowadzić w przyszłości odnośnie do prowadzonej polityki kredytowej, gospodarowania zapasami, regulowania płynności. W przypadku zobowiązań bieżących przewidywania obejmują zobowiązania bieżące pomniejszone o zaciągnięte kredyty, pożyczki, zobowiązania z tytułu emisji krótkoterminowych papierów wartościowych, one to bowiem stanowią zazwyczaj wyraz świadomej decyzji o finansowaniu działalności przedsiębiorstwa; są to zobowiązania finansowe, od których przedsiębiorstwo ponosi koszt w postaci oprocentowania. Natomiast pozostałe zobowiązania bieżące pojawiają się niemal automatycznie jako rezultat rozszerzania działalności i traktuje się je głównie jako część operacyjnej strony przedsiębiorstwa. Od tych zobowiązań przedsiębiorstwo nie płaci oprocentowania (chyba że zobowiązania te są przeterminowane i wtedy konieczne staje się uiszczenie karnych odsetek). Z kolei zobowiązania (krótkoterminowe i długoterminowe), od których przedsiębiorstwo płaci odsetki, pełnią funkcję tzw. parametru domykającego model. Wartość ich podporządkowana jest realizacji zadań przedsiębiorstwa i zapewnieniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa. Posługiwanie się arkuszem kalkulacyjnym w modelowaniu pozwala określić interakcje między różnymi pozycjami bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Jeżeli model sporządzony jest wyłącznie za pomocą formuł, to możliwe jest wprowadzanie określonych zmian i śledzenie skutków tych zmian z zachowaniem jednocześnie wewnętrznej spójności sprawozdań finansowych *pro forma*. Możliwe jest przeprowadzanie analiz skutków konkretnych decyzji finansowych, co prowadzi do pozyskania wielu dodatkowych i cennych informacji. Podstawowe założenia modelu są następujące:

- ostatnia pozycja rachunku zysków i strat, tj. wynik finansowy netto, jest wykazywana w pasywach bilansu, wpływając na powiększenie lub zmniejszenie kapitałów własnych,
- rachunek zysków i strat oraz zmiany pozycji bilansu stanowią podstawę obliczania przepływów pieniężnych,
- ostatnia pozycja przepływów pieniężnych, tj. środki pieniężne na koniec okresu, jest następnie wykazywana w aktywach bilansu w pozycji środki pieniężne,
- suma aktywów równa się sumie pasywów.

4. Uwzględnianie ryzyka w planowaniu finansowym

Model *pro forma* dostarcza wielu informacji ułatwiających podejmowanie decyzji, które przyczyniają się do realizacji zadań przedsiębiorstwa. Wartości liczbowe poszczególnych składników sprawozdań finansowych mogą jednak w rzeczywistości różnić się od wartości przyjętych w modelu. Ze względu bowiem na zmienność warunków gospodarowania i wzrastającą konkurencję nie można dokładnie przewidzieć przyszłych wyników. W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa zawsze istnieje niepewność odnośnie do tego, jakie konsekwencje mogą przynieść rozważane obecnie działania. Taką sytuację określa się mianem działania w warunkach niepewności lub ryzyka.

Zdarza się, że ryzyko i niepewność są ze sobą utożsamiane, ale nie oznaczają tego samego. Ryzyko, będące pojęciem wieloznacznym, ma węższe znaczenie aniżeli niepewność, tzn. jest tą częścią niepewności, którą można zmierzyć za pomocą rachunku prawdopodobieństwa [Dudycz, Wrzosek 2000, s. 92]. Działanie w warunkach niepewności oznacza, że osoba podejmująca decyzje nie wie, jakie będą konsekwencje dokonanego wyboru. Natomiast działanie w warunkach ryzyka oznacza, że osoba podejmująca decyzje, które mogą prowadzić do różnych konsekwencji, potrafi ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia każdej z tych konsekwencji.

Ponieważ nigdy nie można stwierdzić z całkowitą pewnością, że przewidywane wielkości poszczególnych pozycji sprawozdań finansowych *pro forma* będą zgodne z wielkościami występującymi w rzeczywistości, dlatego uzasadnione jest sporządzanie modelu *pro forma* różnych wariantów, mniej lub bardziej korzystnych. Bardzo często sporządza się trzy podstawowe scenariusze: przeciętny, optymistyczny i pesymistyczny. Przy podejmowaniu decyzji należy jednak brać pod uwagę nie tylko oczekiwane (prognozowane) wyniki w wypadku poszczególnych wariantów, ale też szanse lub prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Konieczna jest zatem znajomość nie tylko wartości liczbowych oczekiwanych wyników, ale również odpowiadających im wartości liczbowych ryzyka. Określając wielkość ryzyka, korzysta się z różnych źródeł oceny szans występowania zdarzeń, do których zalicza się: częstość, opinie ekspertów i oceny własne [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001, s. 62-72]. Pierwszym i podstawowym źródłem oceny jest częstość występowania odpowiednich zdarzeń w przeszłości. Mając takie informacje, wnioskuje się o szansach zaistnienia tych zdarzeń w przyszłości. Przy posługiwaniu się danymi o częstości jako źródłem informacji o prawdopodobieństwie konieczny jest dobór odpowiedniej (jednorodnej) bazy danych. Korzystanie z danych o częstości wymaga też dysponowania odpowiednio długą historią przebiegu danego zdarzenia, tj. dostatecznie długookresową bazą danych. Ponadto, korzystając z tego źródła, zakłada się, że historyczny trend będzie kontynuowany w przyszłości. W razie braku danych historycznych lub ograniczonej liczby tych danych albo w przypadku zda-

rzeń jednostkowych źródłem oceny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń mogą być opinie odpowiednich ekspertów. Opinie ekspertów są szczególnym przykładem subiektywnych ocen prawdopodobieństwa, dokonywanych przez ludzi. W porównaniu z innymi pracownikami eksperci mają większą wiedzę na temat zjawisk, w zakresie których są specjalistami. Problemem pozostaje jednak kwestia trafności ocen ekspertów, czy ich wiedza wystarcza do określenia ryzyka. Źródłem wiedzy o prawdopodobieństwach mogą być również oceny samego decydenta, wyrażające stopień jego przekonania o wystąpieniu danego zdarzenia. Wszystkie źródła oceny prawdopodobieństw mają swoją wartość, ale wszystkie też zawierają pułapki, dlatego powinno się korzystać z różnych źródeł. Po sporządzeniu kilku wariantów modelu *pro forma* i określeniu prawdopodobieństwa ich wystąpienia dokonuje się wyboru najlepszego wariantu działania. To, który z nich zostanie wybrany, zależy od skłonności ludzi podejmujących decyzje do ryzyka.

5. Podsumowanie

Planowanie finansowe powinno być wykorzystywane jako instrument umożliwiający zwiększenie efektywności prowadzonej działalności gospodarczej. Uwzględniając takie założenie, niezbędne jest nie tylko sporządzenie planu, ale również bieżące konfrontowanie go z realnymi wynikami przedsiębiorstwa. Proces ten powinien obejmować następujące czynności: porównanie wielkości rzeczywistych z danymi w planie, analizę przyczyn powstania odchyłeń i działania modyfikujące. Ujawnione odchylenia powinny być wykorzystywane do podejmowania działań mających na celu likwidację przyczyn, które wywołały odchylenia wskutek niewłaściwej działalności.

W przewidywaniu przyszłości zawsze istnieją możliwości popełnienia błędów, dlatego nie można oczekiwać pełnej zgodności wyników planowania z faktycznymi stanami zrealizowanych zjawisk gospodarczych. W trakcie realizacji planu można jednak na bieżąco kontrolować stopień tej zgodności, przeprowadzać analizę przyczynowo-skutkową w zakresie zrealizowanych wyników. Natomiast nasuwa się pytanie, czy po upływie okresu objętego planowaniem można zbadać trafność oceny ryzyka.

Literatura

- Benninga S.Z., Sarig O.H., *Finanse przedsiębiorstwa. Metody wyceny*, WIG-Press, Warszawa 2000.
Bień W., *Planowanie płynności finansowej*, „Rachunkowość” 1993 nr 4.
Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002.
Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 2000.

- Dittmann P., *Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1998.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 912, AE, Wrocław 2001.
- Dudycz T., Wrzosek S., *Analiza finansowa. Problemy metodyczne w ujęciu praktycznym*, AE, Wrocław 2000.
- Eljasiek E., Parteka W., *Przepływy gotówkowe – ustalenie, analiza, planowanie, zarządzanie*, ODDK, Gdańsk 1996.
- Kopiński A., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa: metody i zastosowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Poznań 2001.
- Marzec J., *Planowanie i budżetowanie działalności przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa 2002.
- Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
- Pluta W., *Sprawozdania finansowe pro forma (metoda zmian proporcjonalnych)*, „Rachunkowość” 1995 nr 11.
- Pluta W., *Sprawozdania finansowe pro forma (sporządzone metodami statystycznymi)*, „Rachunkowość” 1996 nr 7.
- Śnieżek E., *Przepływy pieniężne ex post i ex ante*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.
- Tuczko J., *Zrozumieć finanse firmy*, Difin, Warszawa 2000.
- Tysza T., Zaleskiewicz T., *Racjonalność decyzji: pewność i ryzyko*, PWE, Warszawa 2001.
- Zarzecki D., *Planowanie finansowe w organizacjach gospodarczych*, „Rachunkowość” 1994 nr 1.

FINANCIAL PLANNING AS AN ESSENTIAL CONDITION OF THE INCREASE IN AN ENTERPRISE PERFORMANCE EFFICIENCY

Summary

The aim of this article is to show the importance of financial planning as an essential condition of the increase in an enterprise performance efficiency as well as to discuss financial planning methods and their practical applications. Consequently, the author starts with the definition of planning, concentrating first of all, on the differences between planning and forecasting and on the role played by financial planning in enterprise management. Next, the author discusses the methods of creating *pro forma* financial reports as they are the basic financial planning instrument. Finally, the author points out the importance of taking into account the risk of not achieving the desired results.