

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
ROZDZIAŁ 1. Planowanie metodą operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem	17
1.1. Istota planowania finansowego	17
1.2. Geneza i rozwój planowania	30
1.3. Rola i znaczenie controllingu w planowaniu	33
1.4. Decentralizacja zarządzania na potrzeby planowania	38
1.5. Rola rachunkowości w procesie planowania	42
1.6. Modelowanie rachunku kosztów na potrzeby planowania	45
1.7. Zalety i wady planowania finansowego	51
1.8. Efektywność jako kryterium oceny narzędzi planistycznych	54
1.9. Wpływ otoczenia gospodarczego na efektywność planowania	56
1.10. Wpływ ryzyka na efektywność planowania	59
ROZDZIAŁ 2. Budżetowanie narzędziem wspomagającym planowanie finansowe	69
2.1. Istota i funkcje budżetowania	69
2.2. Podstawowe zasady budżetowania	77
2.3. Metody budżetowania i rodzaje budżetów	79
2.4. Hierarchia budżetów	85
2.5. Procedury budżetowania	87
2.6. Etapy procesu budżetowania	91
2.7. Narzędzia wspomagające planowanie finansowe	97
2.7.1. Wykorzystanie dźwigni w planowaniu zysku przedsiębiorstwa	99
2.7.2. Benchmarking	103
2.7.3. Strategiczna karta wyników – BSC	105
2.7.4. Rachunek redukcji kosztów – <i>Kaizen</i>	109
2.7.5. Budżetowanie przy wykorzystaniu koncepcji ukierunkowanych na działania	111
2.7.6. Koncepcja <i>Beyond Budgeting</i>	116
2.7.7. Koncepcja zarządzania skoncentrowanego na wartości przedsiębiorstwa – VBM	118
2.8. System informatyczny jako element wspierający planowanie finansowe i realizację strategii finansowej	119
2.8.1. Narzędzia informatyczne zorientowane na zarządzanie przedsiębiorstwem ..	119
2.8.2. Arkusze kalkulacyjne	123

2.8.3. Hurtownie danych wraz z narzędziami informacyjnymi	125
2.8.4. Zintegrowane systemy informatyczne	126
2.8.5. Specjalistyczne rozwiązania informatyczne	128
ROZDZIAŁ 3. Procedury planowania finansowego na poziomie domen biznesowych...	131
3.1. Przygotowanie założeń planistycznych	131
3.2. Planowanie przychodów ze sprzedaży	132
3.3. Planowanie kosztów podstawowej działalności operacyjnej	140
3.4. Konstruowanie wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	150
3.5. Ustalanie planowanych marż pokrycia wyrobów	155
3.6. Użyteczność analizy prognozy rentowności w planowaniu	156
3.7. Analiza wrażliwości	161
3.8. Podsumowanie planowania finansowego na poziomie domen biznesowych	162
ROZDZIAŁ 4. Procedury planowania finansowego na poziomie przedsiębiorstwa i grupy kapitałowej	165
4.1. Planowanie finansowe na poziomie przedsiębiorstwa	165
4.1.1. Weryfikacja i konsolidacja budżetów operacyjnych	165
4.1.2. Opracowywanie budżetów finansowych	167
4.1.3. Konstruowanie rachunku zysków i strat <i>pro forma</i>	178
4.1.4. Konstruowanie bilansu <i>pro forma</i>	182
4.1.5. Konstruowanie rachunku przepływów pieniężnych <i>pro forma</i>	187
4.1.6. Analiza zasadności planu finansowego przedsiębiorstwa	198
4.1.7. Użyteczność wskaźników ekonomicznych w planowaniu	212
4.1.8. Podsumowanie planowania finansowego na poziomie przedsiębiorstwa ..	238
4.2. Planowanie finansowe w ramach grupy kapitałowej	240
4.3. Kontrola wykonania planów finansowych przedsiębiorstwa produkcyjnego	243
ROZDZIAŁ 5. Planowanie finansowe efektywnym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym	249
5.1. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa	249
5.1.1. Informacje podstawowe	249
5.1.2. Charakterystyka systemu controllingu	250
5.1.3. Procedury controllingowe wspomagające planowanie finansowe	253
5.2. Plany finansowe spółki Chempol na lata 2002-2009	255
5.3. Sytuacja ekonomiczno-finansowa spółki w latach 2002-2009 na tle otoczenia makroekonomicznego	258
5.4. Identyfikacja i analiza odchyleń od planów finansowych	266
5.5. Warunki efektywnego planowania finansowego	281
ROZDZIAŁ 6. Rola controllingu i planowania finansowego w praktyce gospodarczej ..	287
6.1. Zakres i metodyka badania	287
6.2. Kryteria doboru i charakterystyka badanej populacji	288
6.3. Konstrukcja formularza ankiety	299
6.4. Wykorzystanie narzędzi planistycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	300
6.5. Znaczenie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem	309
6.6. Efektywność planowania finansowego jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym	318

ANEKS	329
Załącznik 1. Formularze planistyczne	335
Załącznik 2. Formularze budżetowe	345
Załącznik 3. Formularze sprawozdań finansowych <i>pro forma</i>	357
Załącznik 4. Formularze raportów kontrolno-wynikowych	381
Załącznik 5. Wielkości ekonomiczno-finansowe spółki Chempol za lata 2002-2009 ..	390
Załącznik 6. Formularz kwestionariusza ankiety	451
Załącznik 7. Wyniki ankiety	456
LITERATURA	475
SPIS RYSUNKÓW	493
SPIS TABEL	497