

Spis treści

Wprowadzenie

9

Rozdział 1

Rola planowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem	13
1.1. Istota i atrybuty przedsiębiorstwa	13
1.2. Znaczenie rodzaju i formy przedsiębiorstw w planowaniu jego działalności	16
1.2.1. Spółki prawa cywilnego	18
1.2.2. Spółki prawa handlowego	20
1.2.3. Przedsiębiorstwa państwowe	27
1.2.4. Spółdzielnie	28
1.2.5. Jednoosobowe formy działalności gospodarczej	29
1.3. Miejsce planowania w zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa	30
1.4. Hierarchia procesu planowania działalności przedsiębiorstwa	34
1.5. Rola controllingu w planowaniu działalności przedsiębiorstwa	37
1.5.1. Istota i cele controllingu	38
1.5.2. Warunki efektywnego funkcjonowania controllingu	39
1.5.3. Rodzaje controllingu	40
1.5.4. Umiejscowienie służb zadań służb controllingowych	44
1.5.5. Kwalifikacje i zakres zadań służb controllingowych	47
1.6. Decentralizacja zarządzania na centra odpowiedzialności dla potrzeb planowania	49
1.7. Rola rachunkowości finansowej i zarządczej w planowaniu	52
1.8. Znaczenie rachunku kosztów w procesie planowania	54
1.9. Informatyczne narzędzia do planowania	60

Rozdział 2

Budżetowanie	62
2.1. Istota i funkcje budżetowania	62
2.2. Podstawowe zasady budżetowania	66
2.3. Rodzaje budżetów	68
2.4. Hierarchia budżetów	71
2.5. Proces budżetowania a struktura organizacyjna	73
2.6. Procedury budżetowania	77
2.7. Etapy procesu budżetowania	79

Rozdział 3

Planowanie podstawowej działalności operacyjnej	88
3.1. Przygotowanie założeń planistycznych	88
3.2. Planowanie operacyjne działań według centrów odpowiedzialności	89
3.3. Planowanie sprzedaży	92
3.3.1. Planowanie sprzedaży wyrobów	94
3.3.2. Planowanie sprzedaży towarów i materiałów	101
3.3.3. Planowanie sprzedaży usług	106
3.4. Planowanie kosztów	112
3.4.1. Planowanie kosztów zmiennych sprzedaży	113
3.4.2. Planowanie kosztów zmiennych produkcji	115
3.4.3. Planowanie kosztów zakupów towarów i materiałów	121
3.4.4. Planowanie kosztów stałych	125
3.4.5. Planowanie kosztów remontów	132
3.5. Konstruowanie wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	136
3.6. Ustalanie planowanej rentowności wyrobów	138
3.7. Użyteczność analizy progu rentowności	142
3.8. Weryfikacja i konsolidacja budżetów operacyjnych	144

Rozdział 4

Planowanie finansowe	146
4.1. Struktura planu finansowego	146
4.2. Konstruowanie rachunku zysków i strat pro forma	151
4.2.1. Budżet kosztów prostych podstawowej działalności operacyjnej	151
4.2.2. Budżet przychodów i kosztów pozostałej działalności operacyjnej	153
4.2.3. Budżet przychodów i kosztów finansowych	155
4.2.4. Rachunek zysków i strat pro forma	157
4.3. Konstruowanie bilansu pro forma	161
4.4. Konstruowanie rachunku przepływów pieniężnych pro forma	166
4.5. Użyteczność wskaźników ekonomiczno-finansowych w planowaniu finansowym	171
4.5.1. Wskaźniki rentowności (zyskowności)	173
4.5.2. Wskaźniki płynności finansowej	176
4.5.3. Wskaźniki zadłużenia	178

4.5.4. Wskaźniki aktywności i sprawności działania	179
4.5.5. Wskaźniki atrakcyjności na rynku kapitałowym	181
4.5.6. Inne wskaźniki ekonomiczno-finansowe	183
4.5.7. Model Du Ponta	185
4.6. Analiza zasadności budżetu przedsiębiorstwa	187
4.6.1. Analiza planowanych kosztów	190
4.6.2. Analiza planowanych przychodów	191
4.6.3. Analiza planowanego wyniku finansowego	192
4.6.4. Analiza planowanych przepływów pieniężnych	193
4.6.5. Analiza bilansu pro forma	195
4.6.6. Ocena planowanej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa	198
4.7. Okresowa weryfikacja budżetu przedsiębiorstwa	200

Rozdział 5

Narzędzia wspomagające planowanie operacyjne działalności przedsiębiorstwa	201
5.1. Wykorzystanie dźwigni w planowaniu zysku przedsiębiorstwa	201
5.1.1. Dźwignia operacyjna	202
5.1.2. Dźwignia finansowa	203
5.1.3. Dźwignia łączna	205
5.2. Metody badania ryzyka	206
5.2.1. Istota ryzyka	206
5.2.2. Analiza wrażliwości	207
5.2.3. Analiza scenariuszy	207
5.3. Strategiczna karta wyników	208
5.3.1. Konstrukcja strategicznej karty wyników	210
5.3.2. Perspektywa innowacji i rozwoju	214
5.3.3. Perspektywa procesów wewnętrznych	215
5.3.4. Perspektywa klienta	216
5.3.5. Perspektywa finansowa	216
5.4. <i>Benchmarking</i>	217
5.4.1. Podstawowe założenia	217
5.4.2. Procedura benchmarkingu	218
5.4.3. Rodzaje benchmarkingu	218
5.5. Rachunek redukcji kosztów – <i>kaizen</i>	220
5.6. Rachunek kosztów działań – ABC	221
5.7. Koncepcja zarządzania na podstawie działań – ABM	223
5.8. Koncepcja kompleksowego zarządzania przez jakość – TQM	224

Rozdział 6

Planowanie operacyjne i tworzenie budżetów w przedsiębiorstwie ALFA SA	225
6.1. Informacje podstawowe o przedsiębiorstwie	225
6.1.1. Dane podstawowe	225
6.1.2. Struktura organizacyjna	226
6.1.3. Umiejscowienie służb controllingu w strukturze organizacyjnej	227
6.2. Opracowywanie założeń planistycznych	228

6.2.1. Wprowadzenie do założeń planistycznych	229
6.2.2. Harmonogram planowania	229
6.2.3. Założenia makroekonomiczne	230
6.2.4. Założenia mikroekonomiczne	230
6.2.5. Założenia handlowe	231
6.2.6. Założenia finansowe	231
6.2.7. Założenia w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń	232
6.2.8. Harmonogram postojów instalacji produkcyjnych	232
6.2.9. Pozostałe założenia wewnętrzne	232
6.2.10. Uwagi końcowe	233
6.3. Planowanie podstawowej działalności operacyjnej	234
6.3.1. Planowanie sprzedaży	234
6.3.2. Planowanie kosztów zmiennych	248
6.3.3. Planowanie kosztów stałych	252
6.3.4. Ustalanie planowanego wyniku operacyjnego	255
6.3.5. Planowanie jednostkowej rentowności wyrobów	256
6.3.6. Planowanie inwestycji rzeczowych	257
6.4. Planowanie finansowe	257
6.4.1. Planowanie kosztów prostych	258
6.4.2. Planowanie przychodów i kosztów pozostałej działalności operacyjnej	259
6.4.3. Planowanie przychodów i kosztów finansowych	260
6.4.4. Konstruowanie rachunku zysków i strat pro forma	262
6.4.5. Konstruowanie bilansu pro forma	264
6.4.6. Konstruowanie rachunku przepływów pieniężnych pro forma	268
6.4.7. Planowanie wskaźników ekonomiczno-finansowych	270
Bibliografia	271
Powoływane akty prawne	279
Indeks tabel	280
Indeks rysunków	285