

## Związek planowania finansowego z kreacją sukcesu przedsiębiorstwa

Anna Kwiecień\*

**Streszczenie:** *Cel* – Identyfikacja związku planowania finansowego, jako narzędzia zarządzania finansami z kreacją sukcesu organizacji.

*Metodologia badania* – W pracy zastosowano metodę krytycznej analizy literatury.

*Wyniki* – W pracy przedstawiono kategorię planowania finansowego, jego miejsce w zarządzaniu finansami i jego wpływ na sukces współczesnych organizacji.

*Oryginalność/wartość* – Wartość pracy polega na przedstawieniu i uzasadnieniu roli planowania w zarządzaniu finansami i dążeniu do sukcesu przedsiębiorstwa. Analiza literatury pokazała, że jest to rzadko rozważany kontekst roli planowania finansowego.

**Słowa kluczowe:** planowanie, zarządzanie finansowe, sukces przedsiębiorstwa

### Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwami ukierunkowane jest na osiągnięcie przez nie określonych celów o charakterze finansowym. Choć nie każdy cel, jest zdefiniowany bezpośrednio w kategoriach finansowych, to właściwie każda decyzja gospodarcza rodzi określone skutki finansowe (przychody, koszty, wpływy, wydatki). Przewidywanie tych skutków oraz świadomość ich konsekwencji dla dalszego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw wymaga określonej wiedzy z zakresu zarządzania finansowego i podejmowania właściwych decyzji.

Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie muszą w każdym przypadku opierać się na racjonalnych przesłankach, są one bowiem warunkiem rzetelnej oceny skutków różnorodnych działań. Jednym z kluczowym zagadnień w tej kwestii jest szeroko pojęty obszar finansowy, od którego zależy nie tylko rozwój jednostki, ale jej istnienie. Od decyzji finansowych zależy także sukces firmy, który z powodzeniem może być postrzegany przez pryzmat wartości, biorąc pod uwagę fakt szerokiego wymiaru tego pojęcia (Grzywacz, 2016, s. 3).

Narzędziem wspierającym proces osiągania sukcesu jest planowanie finansowe. Planowanie finansowe, które ma wspierać funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a nie być

---

\* dr Anna Kwiecień, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. 1. Maja 50, 40-287 Katowice, e-mail: [anna.kwiecien@ue.katowice.pl](mailto:anna.kwiecien@ue.katowice.pl).

dotadowym, niepotrzebnym obowiązkiem biurokratycznym. Bez planowania nie da się dzisiaj robić profesjonalnie biznesu i nie można zapewnić mu bezpiecznego rozwoju.

W świetle powyższych rozważań celem niniejszego opracowania jest identyfikacja planowania finansowego, jako narzędzia wspierającego kreację sukcesu organizacji.

Planowanie finansowe jako element zarządzania finansami, jest bardzo dobrze rozpoznane i szeroko opisywane w literaturze (Naruć, 2013, Naruć i in., 2008, Gryko i in., 2011) i nie będzie już szczegółowo omawiane w niniejszym opracowaniu. Zostanie tu jedynie ogólnie nakreślone pojęcie planowania finansowego i jego miejsce w zarządzaniu finansowym. Uwaga Autora skupia się tu na zwróceniu uwagi na szczególną rolę planowania finansowego, w kontekście osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

## **1. Miejsce i rola planowania w zarządzaniu finansami**

Narastająca konkurencja wymusza potrzebę efektywnego wykorzystania wszystkich zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w warunkach gospodarki rynkowej rację bytu mają przedsiębiorstwa rentowne. Czyli, w dużej mierze to te, które efektywnie zarządzają swoimi finansami. Aby to zarządzanie było efektywne powinno być dobrze przemyślane i zaplanowane.

Finanse przedsiębiorstwa to specyficzny obszar finansów zajmujący się decyzjami finansowymi, inwestycyjnymi i operacyjnymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwa oraz narzędziami i analizami wspierającymi i pomagającymi podjąć owe decyzje.

Zarządzanie finansami to dziedzina związana z zasobami finansowymi organizacji, która wspomaga realizację pozostałych dziedzin zarządzania ([www.governica.com](http://www.governica.com)). Przedmiotem zarządzania finansami przedsiębiorstwa są, szeroko rozumiane i przejawiające się w różnych aspektach, zagadnienia gospodarowania pieniędzem w obrębie podmiotu gospodarczego, jakim jest przedsiębiorstwo.

Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie można podzielić na decyzje długo terminowe, do których zalicza się decyzje inwestycyjne, lub krótkoterminowe, takie jak zarządzanie aktywami obrotowymi. Decyzje finansowe związane są z pozyskiwaniem kapitału, z alokacją kapitału oraz z wykorzystywaniem kapitału w działalności operacyjnej. Dotyczą więc wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Głównym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest wzrost wartości przedsiębiorstwa zapewniający maksymalizację dochodów właścicieli (Szyszko, 2007, s. 15), zaś osiągnięcie tego celu może być postrzegane, jako osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Inne cele zarządzania finansami to m.in.:

- zapewnienie regularnego napływu funduszy w odpowiedniej wysokości,
- zapewnienie optymalnego wykorzystywania funduszy,
- zapewnienie bezpieczeństwa inwestycji,
- zaplanowanie solidnej struktury kapitału przedsiębiorstwa.

Główne zadania zarządzania finansami to:

- planowanie finansowe, czyli budżetowanie,
- realizacja planu finansowego, czyli zapewnienie finansowania, oraz
- kontrola realizacji planów finansowych (www.governica.com).

Analizując główne zadania zarządzania finansami, można pozwolić sobie na stwierdzenie, że planowanie finansowe stanowi jego istotę, podobnie, jak samo planowanie stanowi podstawową funkcję zarządzania. Jest ono procesem projektowania pożądanego obrazu przyszłości oraz metod i dróg jego najefektywniejszego osiągnięcia. Oznacza to, że jest procesem permanentnego zadawania pytań dotyczących przewidywanego stanu przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz gospodarki w przyszłości (Richardson i in., 1992, s. 2; Dylewski, 2007, s. 60). Planowanie zatem jest procesem podejmowania decyzji obejmującym wyznaczanie celów przedsiębiorstwa w konkretnej perspektywie czasu i określanie sposobów ich osiągnięcia oraz niezbędnych do tego zasobów, przy uwzględnieniu wszystkich finansowych skutków podjętych działań (Bogdanienko, 2002, s. 191; Dylewski, 2007, s. 601).

Zarządzanie finansami jako proces decyzyjny opiera się na wykorzystaniu różnych instrumentów, narzędzi, technik, kryteriów, procedur i reguł do sterowania przebiegiem procesów i zjawisk związanych z gospodarowaniem zasobem pieniądza, w tym jego gromadzeniem i wydatkowaniem, w sposób umożliwiający efektywną alokację oraz realizację przyjętych celów i zadań (Filipiak, 2011a, s. 139). Tak rozumiane zarządzanie finansami wymaga zastosowania odpowiedniej rangi instrumentów je wspierających, do których w literaturze przedmiotu zalicza się właśnie instrumenty planowania finansowego, (Filipiak, 2011b, s. 47; Kamiński, 2012, s. 53–55).

Planowanie finansowe to ciągły proces określania sposobów osiągnięcia celów finansowych (Gryko i in., 2011, s. 8). W procesie planowania wyznaczane są na osi czasu kolejne czynności i zadania, buduje się mierniki wykonania, czy też efektywności alokacji zasobów. Następstwem procesu planowania jest jego wykonywanie, co oznacza, że planujemy nie dla samego planowania, ale po to, aby plan zrealizować i osiągnąć zamierzony cel - osiągnąć sukces (Komorowski, 2001, s. 12, Dylewski, 2007, s. 61).

Planowanie finansowe w praktyce powinno uwzględniać dynamikę otoczenia zewnętrznego firmy i zmiany zachodzące w jej wnętrzu. Dlatego właściwym jest podejście do planowania finansowego jako procesu i sekwencji działań, w których należy (Foremna-Pilarska, 2013, s. 538):

- analizować zależności i związki pomiędzy finansowymi i rzeczowymi aspektami planowanych działań,
- ograniczać niepewność poprzez analizowanie wpływu teraźniejszych decyzji na przyszłą sytuację w przedsiębiorstwie,
- wybierać optymalne warianty działań,
- kontrolować przebieg procesów gospodarczych,
- badać stopień realizacji planowanych efektów.

Planowanie finansowe określa sposoby osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Strategicznym celem wielu firm jest zwiększanie wartości rynkowej kapitału własnego jej właścicieli. Kryterium to nie przesądza jednak, w jaki sposób kierownictwo będzie dążyć do zamierzonego celu. Plan finansowy jest zestawieniem czynności, które należy wykonać, aby ten cel osiągnąć, na tym polega jego główna rola.

Planowanie jako instrument zarządzania finansami wymaga:

- a) odniesienia się do przyszłości, z zachowaniem jednocześnie spójności i ciągłości jeśli chodzi o teraźniejszość;
- b) przewidywania, szacowania, uwzględnienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia w celu oszacowania kształtowania się przyszłych zdarzeń mających wpływ na finanse;
- c) woli działania, czyli realności jego wykorzystania pod kątem osiągnięcia zakładanych celów związanych z gospodarowaniem finansami;
- d) opracowania celów i mierników ich osiągnięcia, co oznacza, że planowanie to szczególnego rodzaju umiejętność stawiania i określania celów do realizacji, a o sukcesie procesu zarządzania można mówić wtedy, kiedy określane w planach cele są wykonywane zgodnie z przyjętymi miernikami;
- e) dokonywania wyborów, co oznacza, że planując, wybieramy określoną alternatywę dotyczącą przyszłych zjawisk i działań; bez planowania pozbawiamy się możliwości dokonywania wyborów i prowadzenia działań prewencyjnych w stosunku do zakładanych celów. Można więc powiedzieć, że planowanie zwiększa szanse na sukces.

Przez planowanie finansowe w skali przedsiębiorstwa rozumiemy zespół czynności zmierzających do określenia przyszłego, w ramach określonego horyzontu czasowego, stanu zasobów pieniężnych w przedsiębiorstwie umożliwiających realizację celów i potrzeb rozwojowych oraz jednocześnie zapewniających płynność finansową firmy. Do zadań planowania finansowego zalicza się:

- wyznaczanie celów i zadań przedsiębiorstwa w ujęciu finansowym,
- wiązanie podejmowanych decyzji z wielkościami finansowymi dotyczącymi wartości przedsiębiorstwa, jego wyników finansowych, majątku i kapitałów, należności i zobowiązań itp.,
- projekcję wykorzystania alternatywnych źródeł finansowania,
- wykorzystanie planowania finansowego do oceny uzyskanych wyników.

Należy pamiętać, że planowanie finansowe, jest tylko jednym, pośród wielu, elementów zarządzania finansami, które zwykle obejmuje:

- zarządzanie środkami finansowymi – codzienna analiza wpływów i wydatków pieniężnych,
- obsługę kapitału – zapewnienie możliwości spłaty zaciągniętego długu,
- system kontroli – kontrola wpływu podejmowanych decyzji finansowych na wyniki finansowe firmy.

W niniejszym artykule uwaga zostaje skupiona jednak na planowaniu, chcąc ukazać jego istotną rolę w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa.

Planowanie finansowe to szukanie i znajdowanie najlepszych sposobów wykorzystania własnych pieniędzy. Celem planowania jest zabezpieczenie posiadanego majątku, zwiększenie osobistego bogactwa oraz względnie łatwa realizacja celów przedsiębiorstwa. Planowanie to umiejętne zestawienie różnych działań – zawsze mające na celu osiągnięcie sukcesu. Dlatego, każdy przedsiębiorca i menedżer w mniej lub bardziej sformalizowany sposób planuje swój biznes.

W systemie wolnorynkowym planowanie ma umożliwić podejmowanie racjonalnych decyzji z punktu widzenia kryteriów mikroekonomicznych, a więc z punktu widzenia zyskowności konkretnej firmy. Oznacza to odejście od planowania rzeczowego, a skupienie się na planowaniu finansowym, gdyż na wolnym rynku wzrost wartości firmy uzależniony jest od jej dodatnich wyników finansowych, uzyskiwanych w kolejnych okresach rozliczeniowych.

Planowanie finansowe wspiera proces podejmowania decyzji zarówno strategicznych, jak i operacyjnych (Gryk i in., 2011, s. 8). Planowanie strategiczne powinno obejmować strategię rozwoju wieloletniego, pozycjonowanie firmy na rynku, koncepcje rozwoju sprzedaży, produktów, produkcji, dystrybucji oraz plany długoterminowych operacji kapitałowych i finansowych.

Planowanie operacyjne jest ukierunkowane na realizację zadań operacyjnych i podporządkowuje bieżące działania przedsiębiorstwa realizacji celów strategicznych.

Można więc dostrzec, w każdym przypadku, związek planowania finansowego z kreacją sukcesu przedsiębiorstwa.

Planowanie finansowe niesie ze sobą wiele wymiernych korzyści. Z jednej strony umożliwia firmie rozpoznanie, z jakich funduszy może korzystać, aby zrealizować zamierzenia w sferze rzeczowej oraz dostarcza informacji o przypuszczalnych kosztach tych działań. Z drugiej strony, pozwala na analizę wpływu alternatywnych decyzji i procesów na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Procesy decyzyjne uzależnia więc od kryteriów finansowych. Istotnym elementem w procesie planowania jest kontrolowanie przebiegu procesów gospodarczych. Ma ono na celu ocenę realizacji planowanych efektów oraz dostarczenie środków w przypadku odchodzenia od planowanych zadań na skutek dynamicznie zmieniających się warunków zewnętrznych. Planowanie finansowe można określić jako ocenę skutków, jakie różne warianty działań wywierają na realizację strategicznych celów działalności przedsiębiorstwa. To ułatwia i umożliwia wybór takiego wariantu, który doprowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego należy planować, jest prosta. Po to, by wygrać. Dobry plan to połowa sukcesu. Planowanie pozwala wiedzieć cel. Planowanie finansowe ma nam m.in. zapewnić w szczególności:

- przewidywalność przepływów gotówkowych,
- sterowanie przepływami, przy dostosowaniu wydatków do wpływów,

- dostosowanie tempa wzrostu biznesu do możliwości finansowania,
- pozyskiwanie finansowania w optymalnym momencie,
- narzędzie komunikacji z bankami i innymi kapitałodawcami,
- ustalenie celów dla pracowników.

A przede wszystkim należy planować, aby skuteczniej osiągać założone cele – osiągać sukces.

## **2. Istota sukcesu przedsiębiorstwa i jej determinanty**

Sukces to „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” (Słownik Języka Polskiego). Przytoczonej definicji nie można jednak wprost odnieść do przedsiębiorstwa. Określa ona sukces jako jednorazowy rezultat i nie uwzględnia perspektywy czasu, która w przypadku przedsiębiorstwa jest niezwykle istotna. W odniesieniu do przedsiębiorstwa bardziej właściwe wydaje się utożsamianie sukcesu z procesem, działaniem na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów (Majewska-Opielka, 2007, s. 5). Widoczna jest tu pewna zbieżność kategorii sukcesu, z kategorią planowania, które jest również procesem projektowania pożądanego obrazu przyszłości oraz metod i dróg jego najefektywniejszego osiągnięcia. Planowanie możemy traktować jako zestawienie różnych działań, mające na celu osiągnięcie sukcesu. Może to więc oznaczać, że właściwe planowanie jest warunkiem niezbędnym do realizacji zaplanowanych celów i osiągnięcia sukcesu.

Odczucia i kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym. Na prawdziwy sukces przedsiębiorstwa składają się sukcesy odnoszone w wielu różnych dziedzinach.

Organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jej decyzje, ale jednocześnie są pod jej wpływem. Takie dookreślenie sukcesu organizacji powoduje konieczność zidentyfikowania tych czynników wewnątrz organizacji, które właściwie wykorzystane w procesie planowania i formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiąganiu pozwolą na osiągnięcie zaplanowanych rezultatów. Sukces może wiązać się z dobrymi wynikami ekonomicznymi, ze wzrostem zysków danego przedsiębiorstwa i wzrostem jego wartości. Może także oznaczać ekspansję na rynkach i poprawę wizerunku, lub zdolność do utrzymania się na rynku w długim okresie czasu.

Tym, co determinuje trwały sukces przedsiębiorstwa jest posiadanie znakomitej strategii, opartej wykorzystaniu wielu zasobów, w tym przede wszystkim, z zakresu zarządzania finansowego i podejmowania właściwych decyzji we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, (na który już wrócono uwagę w niniejszym opracowaniu), że choć nie każdy cel, jest zdefiniowany bezpośrednio w kategoriach finansowych, to właściwie każda decyzja gospodarcza rodzi określone skutki finansowe (przychody, koszty, wpływy, wydatki).

Analiza literatury i zaprezentowanych w niej wyników badań pozwoliła na wskazanie trzech typowych form sukcesu (Zawadka, Hoffman, 2012, s. 34).

Pierwszy rodzaj sukcesu to sukces związany z rozwojem, który polega na znacznej ekspansji rynkowej, na wzroście wyników ekonomicznych, na wprowadzeniu nowoczesnych technologii oraz produktów, poprawie efektywności działania.

Drugi przypadek, to sukces polegający na utrzymaniu dotychczasowej sytuacji przedsiębiorstwa. Wiąże się to z zachowaniem ciągłości i stabilności działania oraz z niedopuszczeniem do określonych perturbacji i zjawisk kryzysowych i z przejściem do kolejnej fazy cyklu życia przedsiębiorstwa w dobrej kondycji ekonomicznej, kadrowej i technologicznej.

Sukces w trzecim przypadku polega na wyprowadzeniu przedsiębiorstwa z głębokich zaburzeń wewnętrznych i sytuacji kryzysowych. Związany jest często z zastosowaniem działań restrukturyzacyjnych i uniknięciem bankructwa i likwidacji przedsiębiorstwa.

Poszczególne warianty sukcesu różnią się od siebie znacznie i oczywista jest kwestia doboru jednego z nich do sytuacji, w jakiej znajduje się konkretne przedsiębiorstwo. Wszystkie one mają określony kontekst finansowy. Wariant pierwszy oznacza poprawę sytuacji finansowej, drugi – jej utrzymanie, zaś trzeci – to walka o przetrwanie i uniknięcie bankructwa. Następnym takiego wyboru powinno być określenie determinant sukcesu i wybór konkretnego sposobu postępowania.

Chcąc odnieść sukces na rynku, należy go najpierw określić, następnie określić determinanty sukcesu i dokonać wyboru konkretnego sposobu postępowania, czyli należy przygotować właściwy plan działania.

Każdy z przedsiębiorców powinien skupić się na czynnikach, które za ten sukces odpowiadają. Można wśród nich wyróżnić takie, które są czynnikami uniwersalnymi i można je zastosować w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa oraz takie, które są specyficzne i dotyczą tylko konkretnego podmiotu i jego sytuacji. Do czynników uniwersalnych zaliczamy (Woźniak, 2012):

1. Wzrost dochodów – jest to bardzo ważny czynnik. Zapewniając rentowność, zwiększa się stabilność przedsiębiorstwa, a także zmniejsza koszty.
2. Unikanie nadmiernych kosztów. Wzrost kosztów jest czynnikiem, którego źródło powinno zostać dokładnie zbadane. Odpowiednia analiza sytuacji pozwoli zapobiec nadmiernym i niepotrzebnym kosztom. Co może przełożyć się na wzrost rentowności.
3. Zapewnienie odpowiedniej produktywności, zwiększa się w ten sposób zyskowność.
4. Stabilizacja obecnej pozycji rynkowej. Zapewni to zwiększenie zysków.
5. Odpowiednia strategia dotycząca rozwoju przemysłowego firmy. Działanie związane z realizacją strategii absorbuje gotówkę, co może negatywnie odbić się na przepływie pieniędzy firmy. A co za tym idzie rentowność może ulec zmniejszeniu.
6. Zadbanie o odpowiednią jakość podczas procesu produkcji i usług.
7. Zwrócenie większej uwagi na integrację wertykalną niż horyzontalną.
8. Odpowiednia strategia inwestowania kapitału firmy.



9. Skupienie się podczas inwestowania na produktach, mających w danej chwili najlepszą pozycję rynkową – to daje szansę na większe zyski.
10. Dywersyfikacja produkowanego asortymentu, a także dopasowanie cen do różnych segmentów cenowych. Zapewni to większy rynek zbytu i tym samym stwarza podstawę do wzrostu przychodów.

Jak widać wszystkie wymienione czynniki mają bezpośredni lub pośredni związek z finansami przedsiębiorstwa, a te z kolei bezpośrednio oddziałują (por. Tuczko, 2001):

- na zysk – poprzez wartość przychodu, kosztów i podatków,
- na wysokość środków pieniężnych – poprzez porównanie wpływów i wydatków danego okresu,
- na bilans – poprzez zapewnienie odpowiednich źródeł finansowania w zestawieniu z majątkiem firmy niezbędnym do prowadzenia działalności gospodarczej. Można więc dostrzec wyraźny związek pomiędzy planowaniem finansowym a kreacją sukcesu przedsiębiorstwa.

Analizując determinanty sukcesu przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że największy wpływ na to, czy przedsiębiorstwo odniesie sukces, mają czynniki wewnętrzne. W tej grupie czynników znajdują się zarówno czynniki wynikające z wyboru lokalizacji, związane z organizacją i zarządzaniem, jak i te związane z finansami przedsiębiorstwa, zarządzaniem nimi i planowaniem finansowym.

Uważa się również, że czynniki zewnętrzne, determinujące sukces lub porażkę działalności gospodarczej, z reguły są łatwiejsze do uchwycenia niż czynniki wewnętrzne. Zazwyczaj bowiem nie odnoszą się one do struktury firmy, ale do obecnej sytuacji na rynku lub aspektów prawnych. Do czynników tych zalicza się m.in.: skuteczność przedsiębiorstw konkurencyjnych, czy też wielkość i rodzaj rynku.

Planowanie finansowe w praktyce również powinno uwzględniać dynamikę otoczenia zewnętrznego firmy i zmiany zachodzące w jej wnętrzu. To umożliwia spójną analizę determinant sukcesu.

Aby przedsiębiorstwo nazwać przedsiębiorstwem sukcesu, jego działalność musi przynosić wymierne efekty. Co więcej zysk musi być wypracowywany regularnie. W zależności od sytuacji, czyli od tego jak definiowany jest sukces w danym przedsiębiorstwie, satysfakcjonujące może być utrzymanie określonej kwoty zysku, lub jego zwiększanie. Przy czym nie chodzi tutaj o bardzo wysokie różnice, lecz systematyczny rozwój. Pozycja, jaką zajmie przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku świadczy o jego kondycji. Pozycję na rynku należy nieustannie umacniać, ponieważ jak już wspomniano, sukces to rozwój, a nie stagnacja. Bo nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwo zaledwie utrzymuje swoją pozycję na konkurencyjnym rynku, to oznacza, że rozwija się w jego tempie i nie zostaje wyparte przez silniejszych konkurentów.



## Uwagi końcowe

Podsumowując można stwierdzić, że nie powinno się prowadzić działalności gospodarczej bez zastosowania zasad planowania finansowego. Przyszłość jest zawsze niepewna, a planowanie finansowe stanowi narzędzie służące zmniejszeniu tej niepewności, a tym samym może być traktowane, jako czynnik wspierający osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwem sukcesu można nazwać przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku z powodzeniem (tzn. wypracowując zysk) i systematycznie się rozwija, utrzymując, lub umacniając swoją pozycję na rynku.

Łącząc omawiane w niniejszym artykule zagadnienia, można powiedzieć, że głównym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest wzrost wartości przedsiębiorstwa, zapewniający maksymalizację dochodów właścicieli, zaś osiągnięcie tego celu może być postrzegane, jako osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo. Narzędziem warunkującym osiągnięcie tego sukcesu jest właściwe planowanie finansowe, które umożliwi określenie czynności, które należy wykonać, aby ten cel osiągnąć.

Planowanie, które projektuje pożądaną przyszłość i skuteczne sposoby jej osiągnięcia. Bada przyszłość i dostosowuje do niej właściwe działania, zaś cel główny – sukces, jest zazwyczaj osiąganym przez realizację celów szczegółowych, które są zawarte i omówione w planie finansowym.

## Literatura

- Bogdanienko, J. (2002). *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 1 (20).
- Dylewski, M. (2007). *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*. Warszawa: Difin.
- Encyklopedia. *Zarządzanie finansami* (2017). Pobrano z: [https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie\\_finansami](https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_finansami) (30.01.2017).
- Filipiak, B. (2011a). *Zarządzanie finansami jako podstawa gospodarki finansowej w świetle nowego zarządzania publicznego*. W: T. Lubińska (red.), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Difin.
- Filipiak, B. (2011b). *Finanse samorządowe. Nowe wyzwania bieżące i perspektywiczne*. Warszawa: Difin.
- Foremna-Pilarska, M. (2013). Planowanie finansowe w przedsiębiorstwach oparte na budżetach cząstkowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 766. *Finanse, rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 62.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.*, Boston, Ma: Pitman.
- Gryk, J.M., Kluzek, M., Kubiak, J., Nowaczyk, T. (2011). *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Grzywacz, J. (2016). *Finanse przedsiębiorstwa. System i procedury*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kamiński, A. (2012). *Finansowanie dłużne w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Komorowski, J. (2001). *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*. Gdańsk: ODDK.
- Lachiewicz, S. (2012). *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*. Pobrano z: [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_1\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf) (21.03.2015).
- Majewska-Opielka, I. (2007). *Sukces firmy*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Richardson, B., Richardson, R. (1992). *Business Planning. An Approach to Strategic Management*. London: PIT-MAN Publishing.
- Słownik Języka Polskiego, PWN. Pobrano z: <http://sjp.pwn.pl> (12.01.2017).
- Stoner, J., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Szysko, L.(2007). *Finanse przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Tuczko, J.(2001). *Zrozumieć finanse firmy*. Warszawa: Diffin.
- Woźniak, W. (2012). *Jakie czynniki odpowiadają za powodzenie firmy na rynku*. Pobrano z: <https://www.exper.to24.pl/firma/zarzadzanie-strategiczne/jakie-czynniki-odpowiadaja-za-powodzenie-firmy-na-rynku.html?cid=K000KN> (30.01.2017).
- Zawadka, M., Hoffman, U. (2012). *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

#### ASSOCIATION OF FINANCIAL PLANNING CREATION SUCCESS IN BUSINESS

**Abstract:** *Purpose* – identification relationship of financial planning as a tool of financial management with the creative success of the organization.

*Design/methodology/approach* – working method was applied critical analysis of the literature

*Findings* – the paper presents the category of financial planning, its place in the financial management and its impact on the success of modern organizations

*Originality/value* – he value of the work lies in the presentation and justification the role of planning in financial management and the pursuit of success of the company. Analysis of the literature has shown that it is rarely considered the context of the role of financial planning.

**Keywords:** planning, financial management, corporate success

#### Cytowanie

- Kwiecień, A. (2017). Związek planowania finansowego z kreacją sukcesu przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (89/1), 227–236. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/1-18.