

Aleksandra Szpulak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROGNOZOWANIE A PLANOWANIE FINANSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Problem prognozowania finansowego, odmiennie niż planowania finansowego, jest tematem nowym w literaturze. Nierzadko można się spotkać z poglądem, iż nie ma w praktyce prognozowania, a jedynie planowanie finansowe. Brak dostatecznej wiedzy o prognozowaniu finansowym i jego roli w procesie planowania powoduje, że finansiści, zarówno praktycy jak i teoretycy, zamiennie stosują pojęcia prognozowanie i planowanie czy plan i prognoza, wprowadzając odbiorcę w zakłopotanie. W artykule podjęto próbę scharakteryzowania relacji prognozowania do planowania finansowego. W tym celu zostały przedstawione definicje prognozowania, projekcji oraz prognozy finansowej. Określono także przedmiot oraz cel prognozowania finansowego wraz z wyszczególnieniem prognoz tworzonych w wyodrębnionych obszarach finansów przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: prognoza finansowa, plan finansowy, cel prognozowania finansowego.

1. Wstęp

Menedżer finansowy w procesie podejmowania decyzji w obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstwa wszechstronnie analizuje jego przyszłość. Rozpatruje warunki, w których będzie funkcjonowało przedsiębiorstwo, rozważa możliwe działania, a następnie przewiduje ich skutki. Buduje plany finansowe, ale także konstruuje prognozy finansowe.

W praktyce gospodarczej często spotykamy się z pojęciami „plan” i „prognoza” w kontekście tych samych zmiennych. Spółki giełdowe ogłaszają np. prognozy wyniku finansowego i jednocześnie mówią o planowanym wyniku finansowym. Powstaje pytanie, jaka jest różnica między planowanym a prognozowanym wynikiem finansowym? Zastanawiamy się także, czy np. sprawozdanie finansowe *pro forma* jest prognozą, czy planem? Aby udzielić odpowiedzi na te i inne pytania dotyczące relacji pomiędzy prognozowaniem a planowaniem finansowym należy uprzednio tę relację zdefiniować.

Celem artykułu jest zdefiniowanie relacji między prognozowaniem a planowaniem finansowym, którą rozpatrzę w kontekście właściwych dla obu procesów definicji przedmiotów oraz wyznaczonych celów. Wykażę także, że celem prognozowania finansowego nie jest tylko określanie potrzeb finansowych przedsiębiorstwa,

jak to się przyjęło przedstawiać w literaturze, ale cel ten jest znacznie obszerniejszy i obejmuje swoim zasięgiem wszystkie obszary finansów przedsiębiorstw.

2. Istota prognozowania i planowania finansowego

Aby odpowiedzieć na pytanie, co jest istotą prognozowania i planowania finansowego w przedsiębiorstwie, spróbujmy spojrzeć na przedsiębiorstwo z perspektywy zachodzących w nim przepływów rzeczowych i finansowych.

Z jednej strony obserwujemy ruch środków rzeczowych związanych z produkcją dóbr czy świadczonych usług zachodzący w cyklu: materiały do produkcji – produkty w toku – produkty gotowe, z którym związane są także zużyte do produkcji zasoby ludzkie i niematerialne. Z drugiej strony obserwujemy ruch środków finansowych związanych z finansowaniem zaangażowanych do produkcji przedsiębiorstwa środków rzeczowych. Ruch środków rzeczowych tworzy **przepływy rzeczowe**, a ruch środków finansowych **przepływy finansowe**.

Pomiar środków rzeczowych (zarówno ich stanu, jak i strumienia) może się odbywać w jednostkach naturalnych lub pieniężnych. Ten drugi sposób pomiaru stosuje się np. w rachunkowości finansowej. Przeliczone na jednostki pieniężne są aktywa przedsiębiorstwa występujące po lewej stronie w jego bilansie czy zużycie materiałów do produkcji występujące w rachunku zysków i strat. Z kolei pomiar środków finansowych (zarówno ich stanu, jak i strumienia) może się odbywać tylko w jednostkach pieniężnych. Dualizm metod pomiaru przepływów rzeczowych w przedsiębiorstwie powoduje, że każdy ruch środka rzeczowego, np. wydanie wyrobów gotowych z magazynu, możemy wyrazić zarówno w sztukach, jak i wartościowo w formie przepływu finansowego. Podobnie możemy w formie pieniężnej wyrazić zużycie do produkcji zasobów ludzkich i niematerialnych. Stąd przepływy finansowe interpretujemy jako finansowe odzwierciedlenie przepływów rzeczowych.

Rozróżnienie przepływów rzeczowych i finansowych ma niebagatelne znaczenie dla zrozumienia istoty prognozowania i planowania finansowego. Zarówno prognozowanie, jak i planowanie finansowe bazuje na prognozach i planach przepływów rzeczowych, w tym przede wszystkim na prognozie i planie sprzedaży, a stworzone w przedsiębiorstwie prognozy i plany finansowe odzwierciedlają „finansowy” wymiar rzeczywistych procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie.

Rozważając zagadnienie prognozowania i planowania w ogóle, naukowcy często wskazują na dwa rodzaje zmiennych wyróżnionych z punktu widzenia decydenta (zob. np. [Makridakis, Wheelwright, Hyndman 1998, s. 5; Cieślak (red.) 2001, s. 23; Czerwiński 1987, s. 81]): są to zmienne niesterowane i sterowane (*uncontrollable and controllable variables*). Zmienne niesterowane to takie, na które decydent nie ma wpływu; ich poziom jest niezależny od podejmowanych przez niego decyzji. Zmienna sterowana to taka, której poziom zależy od podejmowanych przez decydenta decyzji. Uwzględniając możliwość wpływu decydenta na poziom zmiennej, wielu autorów przyjmuje, że prognozowanie dotyczy tylko zmiennych niesterowa-

nych, zmienne sterowane są zaś przedmiotem planowania (zob. np. [Czerwiński 1987, s. 23]). Uznając taki punkt widzenia, nie mielibyśmy prawa mówić o prognozach, a jedynie o planach zmiennych wewnętrznych przedsiębiorstwa. Nie istniałyby wówczas takie kategorie, jak np. prognoza sprzedaży, prognoza wyniku finansowego, przychodów czy kosztów, a także prognozy przepływów pieniężnych. Tymczasem takie kategorie pojawiają się nie tylko w codziennym języku finansowym, ale także w literaturze fachowej.

Wydaje się, że wspomniany katalog zmiennych należy rozszerzyć o jeszcze jedną zmienną – tzw. zmienną sterującą [Szpulak 2003]. Zmienna sterująca to taka zmienna, której poziom jest wyznaczany mocą decyzji. Rozważając w kontekście wyróżnionych zmiennych, np. sprzedaż, oraz kształtujące jej poziom zmienne: dochody konsumentów i nakłady na reklamę, możemy sklasyfikować sprzedaż jako zmienną sterowaną, dochody konsumentów – jako zmienną niesterowaną, a nakłady na reklamę – jako zmienną sterującą. W tym układzie bez wątpienia zmienna sterująca jest jedynie przedmiotem planowania, zmienna niesterowana – przedmiotem prognozowania, natomiast faktycznie zmienna sterowana będzie przedmiotem zarówno prognozowania, jak i planowania. Jaka wobec tego będzie różnica między prognozą a planem zmiennej sterowanej?

W literaturze z zakresu prognozowania prognozę definiuje się jako niepewny i precyzyjny sąd odnoszący się do przyszłości (definicja prognozy według P. Dittmanna [Dittmann i in. 2008, s. 20], podobnie określa ją M. Cieślak w pracy [Cieślak (red.) 2001, s. 18]). W literaturze finansowej przyjęto jednak inaczej: prognozą nie jest każdy niepewny i precyzyjny sąd odnoszący się do przyszłości, a jedynie taki niepewny i precyzyjny sąd, który jest najbardziej prawdopodobny. Uwzględniając takie ujęcie prognozy, możemy dokonać rozróżnienia wielkości prognozowanych od planowanych.

Rozważając na podstawie literatury przedmiotu zadania planowania finansowego, możemy wskazać, że to właśnie w tym procesie powstaje wiele niepewnych, a jednocześnie precyzyjnych sądów odnoszących się do przyszłości, przy czym niektóre z nich są wysoce nieprawdopodobne. Są to więc sądy, które w świetle przytoczonej definicji prognozy z literatury z zakresu prognozowania gospodarczego są prognozą, ale w rozumieniu definicji prognozy zaczerpniętej z literatury finansowej prognozą nie są. Wielość tworzonych w procesie planowania finansowego sądów wynika z tego, że zadaniem planowania finansowego jest wszechstronne rozważenie przyszłości po to, by menedżerowie mogli przygotować odpowiednie dla różnych warunków decyzje i zabezpieczyć się na wypadek zajścia sytuacji, które mogą zniweczyć plany przedsiębiorstwa. R.A. Brealey i S.C. Myers piszą: *financial planning is not just a forecasting. Forecasting concentrates on the most likely future outcome (...) but financial planners need to worry about unlikely events as well as likely ones* [Brealey, Myers 1996, s. 797]. W tym znaczeniu planowanie finansowe uzupełnia prognozowanie, neutralizuje jego podstawową wadę, o której P. Samuelson powiedział: *I think that the greatest error in forecasting is not realizing how*

important are the probabilities of events other than those everyone is agreeing upon [Hogarth, Makridakis 1981].

Dla każdej kombinacji prawdopodobnych warunków, w których będzie podejmowana określona decyzja, menedżerowie przewidują jej przyszłe skutki. Efektem tego procesu są tzw. **projekcje finansowe** [Rabin (red.) 1992, s. 213]. Projekcje finansowe na gruncie prognozowania gospodarczego są po prostu prognozami badawczymi. Spośród wielu stworzonych projekcji finansowych tylko jednej przypisuje się wysoki stopień prawdopodobieństwa realizacji. Wybrana w ten sposób projekcja jest **prognozą finansową**. Natomiast **planem finansowym** jest na ogół inna od prognozy finansowej projekcja, co do której menedżerowie mają nadzieję, że uda im się ją zrealizować. Plan finansowy nie jest na ogół projekcją najbardziej prawdopodobną, ponieważ z różnych względów, np. poziomu ryzyka, planowanych wyników czy nakładów, wybrana projekcja wydaje się menedżerom korzystniejsza dla przedsiębiorstwa niż prognoza. S. Armstrong, rozważając relację prognozowania do planowania, pisze: *Forecasting is concerned with determining what the future will look like, rather than what it should look like. The latter is the job of planning* [Armstrong 1985, s. 6]. Na zakończenie tych rozważań należy dodać, że menedżerowie często mówią o prognozach, choć tak naprawdę myślą o planach, ponieważ intuicyjnie czują, że termin „prognoza” brzmi bardziej prawdopodobnie niż „plan”.

O planowaniu finansowym napisano wiele książek, bez zaś temat prognozowania finansowego jest zaś w zasadzie nowy, dlatego w dalszej części tekstu przedstawie główne aspekty prognozowania finansowego w przedsiębiorstwie.

3. Główne aspekty prognozowania finansowego w przedsiębiorstwie

Prognozowanie finansowe jest procesem, w którym tworzone są projekcje finansowe [Rabin (red.) 1992, s. 213]. Przedmiotem prognozowania są przepływy finansowe, ich prognozy tworzone są na bazie pierwotnych prognoz przepływów rzeczowych, z których najważniejsza jest prognoza sprzedaży, a pozostałe związane z nią, np. prognozy zużycia surowców, materiałów, siły roboczej, wynikają z działań, których celem jest zrealizowanie prognozowanego (lub planowanego) poziomu sprzedaży.

Modelem prognostycznym w prognozowaniu finansowym jest model finansowy stanowiący układ równań konieczny do stworzenia projekcji finansowych. Modele takie budowane są np. na potrzeby konstrukcji sprawozdań finansowych *pro forma*, preliminarzy obrotów gotówkowych, prognoz przepływów gotówkowych z inwestycji czy prognoz wolnych przepływów pieniężnych. Każda ze zbudowanych projekcji finansowych powstaje poprzez przeprowadzenie symulacji na modelu finansowym w wyniku dokonania zmiany w zestawie przesłanek prognostycznych.

Prognozy finansowe mogą być tworzone w przedsiębiorstwie lub przez podmioty zewnętrzne – kontrahentów, instytucje ratingowe, analityków finansowych, kon-

Tabela 1. Cele budowy prognoz finansowych w przedsiębiorstwie

Obszar finansów przedsiębiorstw	Prognozy finansowe	Cel budowy prognoz
Kształtowanie rozwoju przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy przepływów gotówkowych z inwestycji – prognozy dochodów z inwestycji alternatywnych 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena projektów inwestycyjnych – decyzja o akceptacji lub odrzuceniu projektu – szacowanie stopy dyskonta
Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – sprawozdania finansowe <i>pro forma</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – decyzja o źródłach finansowania niedoboru lub kierunkach rozdysponowania nadwyżki środków finansowych
Zarządzanie kapitałem obrotowym	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy zapotrzebowania na kapitał obrotowy 	<ul style="list-style-type: none"> – decyzja o źródłach pozyskania kapitału obrotowego – kształtowanie wielkości i struktury kapitału obrotowego
Zarządzanie aktywami obrotowymi	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy wpływów gotówkowych ze sprzedaży – prognozy należności – preliminarz obrotów gotówkowych 	<ul style="list-style-type: none"> – kształtowanie wielkości i struktury majątku obrotowego – kształtowanie płynności aktywów obrotowych – kształtowanie polityki opustów cenowych i parametrów polityki kredytowej – decyzja o źródłach pozyskania gotówki lub kierunkach rozdysponowania jej nadwyżki
Finansowanie krótkookresowe	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy wydatków gotówkowych – preliminarz obrotów gotówkowych 	<ul style="list-style-type: none"> – decyzja o źródłach finansowania aktywów obrotowych – określenie parametrów polityki kredytowania przedsiębiorstwa
Kształtowanie kondycji finansowej	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy kondycji finansowej – prognozy zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa – sprawozdania finansowe <i>pro forma</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – prospektywna analiza finansowa przedsiębiorstwa – decyzje dotyczące strategii zarządzania finansami przedsiębiorstwa – ustalenie standardów i norm – decyzje dotyczące strategii finansowania działalności – decyzje dotyczące strategii zarządzania majątkiem firmy
Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy dochodów otrzymywanych z działalności przedsiębiorstwa (np. przepływów pieniężnych, wolnych przepływów pieniężnych, dywidend) 	<ul style="list-style-type: none"> – wycena przedsiębiorstwa – decyzje o wielkości ubezpieczenia majątku – decyzje o restrukturyzacji, prywatyzacji przedsiębiorstwa – ocena atrakcyjności różnych form inwestowania – decyzje o fuzji i/lub przejęciu – decyzje dotyczące struktury kapitału firmy
Zarządzanie ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> – prognozy kondycji finansowej kontrahentów – prognozy dochodów z inwestycji na rynkach finansowych – prognozy kosztów obsługi długów – prognozy wyniku finansowego – prognozy zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa, – prognozy aktywów obrotowych i zobowiązań krótkoterminowych 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena ryzyka kredytowego – ocena ryzyka rynkowego – ocena ryzyka kursu walutowego, stopy procentowej – ocena ryzyka poniesienia straty – ocena ryzyka niewypłacalności – ocena ryzyka utraty płynności finansowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Dresler 2005; Nita 2007; Sierpińska, Wędzki 1998, Brealey, Myers 1996].

sultantów. W zależności od tego, czy prognozy finansowe budowane są wewnątrz, czy też na zewnątrz przedsiębiorstwa, zmienia się charakter zmiennych uwzględnionych w modelu finansowym. Dla podmiotów zewnętrznych w zasadzie wszystkie zmienne mają charakter zmiennych niesterowanych, dlatego maleje rola symulacji w procesie budowy prognoz. Na ogół symulacje są przeprowadzane przy zmianie założeń dotyczących czynników zewnętrznych, takich jak wzrost gospodarczy, kursy walutowe czy stopy procentowe.

Celem budowy prognoz finansowych jest, podobnie jak prognoz w ogóle, zmniejszenie ryzyka w procesie podejmowania decyzji, z tym że w kontekście prognozowania finansowego następuje zmniejszenie ryzyka decyzji dokonywanych w obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstw. Przykładowo przy konstruowaniu sprawozdań finansowych *pro forma* i preliminarzy obrotów gotówkowych następuje oszacowanie na ich podstawie potrzeb finansowych przedsiębiorstwa, które wynikają z zamiaru zrealizowania prognozowanego (lub planowanego) poziomu sprzedaży. Źródłem tych potrzeb są konieczne do przeprowadzenia inwestycji w aktywa obrotowe oraz trwałe wynikające z zaplanowanych do realizacji zadań, a ich zaspokojenie następuje poprzez podjęcie decyzji o źródłach pozyskania dodatkowych funduszy. Z kolei na podstawie prognoz przepływów gotówkowych z inwestycji dokonuje się oceny projektów inwestycyjnych, co pozwala na podjęcie decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu projektu.

W tabeli 1 zestawiono budowane w wyodrębnionych obszarach finansów przedsiębiorstw prognozy finansowe oraz cel ich budowy.

W literaturze dotyczącej zarządzania finansami przedsiębiorstw cel prognozowania finansowego zawężony został jedynie do określania potrzeb finansowych przedsiębiorstwa (zob. np. [Shim, Siegel 1988, s. 303]), jednak – jak to przedstawiono w tab. 1 – cel ten jest znacznie obszerniejszy i obejmuje swoim zasięgiem nie tylko zagadnienia finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, ale także inne – kształtowanie rozwoju przedsiębiorstwa, zarządzanie kapitałem obrotowym i aktywami obrotowymi, kształtowanie wartości przedsiębiorstwa, jego kondycji finansowej, a także zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie.

4. Zakończenie

Celem artykułu było scharakteryzowanie relacji prognozowania do planowania finansowego. Omawiając te dwa procesy, można wyciągnąć następujące wnioski:

- prognozowanie finansowe jest bezsprzecznie narzędziem planowania finansowego,
- prognozowanie i planowanie są procesami ukierunkowanymi na przyszłość, o ile prognozowanie koncentruje się na zdarzeniach najbardziej prawdopodobnych, o tyle w planowaniu rozważane są zdarzenia o bardzo małym stopniu prawdopodobieństwa realizacji, dlatego prognozowanie i planowanie powinny istnieć

razem, a wówczas pozwolą menedżerom wszechstronnie i kompleksowo rozważyć przyszłość przedsiębiorstwa,

- można wyróżnić dwa główne efekty planowania finansowego: pierwszym jest opracowanie koncepcji przeciwdziałania skutkom zdarzeń negatywnych mogących się charakteryzować bardzo niskim poziomem prawdopodobieństwa wystąpienia, których pojawienie się może zniweczyć plany przedsiębiorstwa i wytrącić przedsiębiorstwo ze ścieżki, po której kroczy do wyznaczonego celu, bądź też zabezpieczania się przed ich wystąpieniem; drugim efektem planowania jest plan finansowy, który powinien uwzględniać ryzyko wystąpienia takich zdarzeń,
- projekcje finansowe są tworzone w oparciu na prawdopodobnej kombinacji czynników, np. w wariantach optymistycznym, pesymistycznym i najbardziej prawdopodobnym; model finansowy, który służy wyznaczeniu projekcji finansowych, może być w procesie planowania wykorzystany do wszechstronnego rozpatrzenia przyszłości ze szczególnym uwzględnieniem zdarzeń mało prawdopodobnych,
- projekcje finansowe są podstawą opracowywania planów, jednak plan finansowy nie jest na ogół projekcją najbardziej prawdopodobną, ale najbardziej pożądaną przez menedżerów, stąd plan nie powinien zakładać oszacowanej w procesie prognostycznym dokładności, z jaką prognoza może zostać zrealizowana,
- jeśli planem finansowym jest projekcja najbardziej pożądana, a nie najbardziej prawdopodobna (wówczas plan i prognoza finansowa nie są tożsame), to menedżerowie nie powinni niskiej efektywności planowania tłumaczyć nietrafnością wyznaczonych prognoz,
- wyznaczone prognozy finansowe stanowią w procesie planowania punkt odniesienia do dalszych prac nad kształtowaniem pożądanego stanu finansów przedsiębiorstwa,
- wyznaczone projekcje finansowe są podstawą szacowania poziomu ryzyka, które winno być następnie uwzględnione w planie,
- celem prognozowania finansowego jest zmniejszenie ryzyka w procesie podejmowania decyzji w obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstw, a celem planowania finansowego – ocena ogólnego efektu planowanych decyzji na wartość przedsiębiorstwa,
- na podstawie definicji prognozy przedstawianych w literaturze z zakresu prognozowania gospodarczego i finansów przedsiębiorstw stwierdza się, że prognoza nie jest rozumiana w nich jednakowo; finansiści za prognozę uważają tylko stan najbardziej prawdopodobny, podczas gdy progności są zdania, że prognozą jest każdy sąd odnoszący się do przyszłości, niepewny i precyzyjny; dla prognosty planowany poziom zmiennej sterowanej jest także prognozą,
- rośnie rola prognozowania finansowego w planowaniu finansowym, a także w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa, co wynika głównie z rosnącej formalizacji tych procesów przekładającej się na częstsze stosowanie w nich metod ilościowych, w tym metod prognostycznych.

Mimo że faktycznie można oddzielić działania podejmowane w trakcie procesu prognozowania od planowania, to jednak są to rozważania o charakterze czysto akademickim. Oba procesy są ukierunkowane na przyszłość, ich rola dla przedsiębiorstwa jest ogromna – wymagają od menedżerów myślenia o przyszłości i związanej z nią niepewności. Ich zadaniem nie jest wyeliminowanie niepewności, ale jej akceptacja i uwzględnienie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, czyli nauczenie się tego, *how to live without certainty and yet without being paralysed by hesitation* [Russell 1961, s. 14]

Literatura

- Armstrong S., *Long Range Forecasting: From Cristal Ball to Computer*, John Wiley & Sons, 1985.
- Brealey R.A., Myers S.C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, 1996.
- Cieślak M. (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Czerwiński Z., *Ekometria – nadzieje, osiągnięcia, niedostatki*, PWN, Warszawa 1987.
- Dittmann P., Szabela-Pasierbińska E., Dittmann I., Szpulak A., *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Hogarth R.M., Makridakis S., *Forecasting and planning: an evaluation*, „Management Science” 1981, vol. 27, no 2.
- Makridakis S., Wheelwright S.C., Hyndman R.J., *Forecasting: Methods and Applications*, 3th edition, John Wiley and Sons, 1998.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Rabin J.K. (red.), *Handbook of Public Budgeting*, CRC Press, 1992.
- Russell B., *History of Western Philosophy*, 2nd edition, George Allen & Unwin, London 1961.
- Shim J.K., Siegel J.G., *Handbook of Financial Analysis, Forecasting and Modeling*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Szpułak A., *Proces prognozowania w przedsiębiorstwie na przykładzie prognozowania przepływów pieniężnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1001, AE, Wrocław 2003.

FINANCIAL FORECASTING VERSUS FINANCIAL PLANNING

Summary: Financial forecasting plays more and more prominent role in nowadays organizations but it is still the abandoned problem in the financial literature. This is mainly because financial practitioners and theoreticians used to think about planning as an “art” and thus reject to use formal methods in this process. Lack of knowledge in this area causes a lot of misunderstanding as it is common to confuse terms “forecast” and “plan”.

In this paper, the author considers the relationship between financial forecasting and planning. The article contains the definition of financial forecasting, projection and forecast in the light of financial planning and plan. The author also defines the subject of financial planning and forecasting and identifies the goals of financial forecasting in different areas of corporate finance.