

# Zarządzanie przedsiębiorstwem.

Red.: Marian Strużycki

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wprowadzenie</b>                                             | 11 |
| <b>Część I</b>                                                  |    |
| <b>UWARUNKOWANIA ROZWOJOWE PRZEDSIĘBIORSTW</b>                  |    |
| <b>Rozdział I</b>                                               |    |
| <b>Istota i struktura otoczenia przedsiębiorstwa</b>            | 17 |
| 1.1. Wyróżniki transformacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwami | 17 |
| 1.2. Budowanie nowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku          |    |
| jako element zarządzania                                        | 26 |
| 1.2.1. Wyznaczniki nowej pozycji firmy                          | 26 |
| 1.2.2. Organizacja przedsiębiorstwa                             |    |
| jako czynnik sprawnego zarządzania                              | 29 |
| 1.2.3. Wsparcie konsultingowe w zarządzaniu firmą               | 31 |
| 1.2.4. Ryzyko jako element zarządzania przedsiębiorstwem        | 34 |
| 1.2.5. Bariery rozwojowe przedsiębiorstw                        | 36 |
| 1.3. Globalizacja jako wyznacznik dostosowania przedsiębiorstw  |    |
| do otoczenia                                                    | 38 |
| 1.3.1. Globalizacja jako czynnik rozwoju gospodarki             |    |
| i przedsiębiorstw                                               | 38 |
| 1.3.2. Menedżerowie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji    | 41 |
| 1.3.3. Wpływ globalizacji na organizację                        |    |
| i zarządzanie przedsiębiorstwami                                | 43 |
| 1.3.4. Nowa jakość sygnałów rynkowych                           |    |
| w procesach globalizacji a reakcje przedsiębiorstw              | 45 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4. Wpływ samorządu terytorialnego na zarządzanie przedsiębiorstwem .....    | 49 |
| 1.4.1. Charakterystyka podstawowych związków .....                            | 49 |
| 1.4.2. Zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki lokalnej .....   | 52 |
| 1.4.3. Narzędzia i kierunki współdziałania przedsiębiorstw z samorządem ..... | 55 |
| 1.4.4. Zakres współpracy samorządów lokalnych z otoczeniem gospodarczym ..... | 56 |
| Pytania i problemy .....                                                      | 58 |
| Literatura .....                                                              | 58 |

## Rozdział 2

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....</b>                                      | <b>61</b> |
| 2.1. Istota konkurencji i podstawowe związki zarządcze .....                                  | 61        |
| 2.2. Wartości konkurencyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwami – współczesne postrzeganie ..... | 63        |
| 2.3. Otoczenie konkurencyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwami .....                           | 66        |
| 2.4. Konkurencja relacyjna i negocjacyjna .....                                               | 69        |
| 2.5. Przywództwo rynkowe przedsiębiorstwa a zarządzanie konkurencją .....                     | 71        |
| 2.6. Przedsiębiorczość w procesach konkurencji .....                                          | 73        |
| 2.7. Strukturalne wyznaczniki natężenia konkurencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....     | 75        |
| 2.8. Problemy informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami a konkurencja .....                 | 77        |
| 2.8.1. Rola usług medialnych w konkurencji .....                                              | 79        |
| Pytania i problemy .....                                                                      | 81        |
| Literatura .....                                                                              | 82        |

## Rozdział 3

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Orientacja jakościowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....</b>                     | <b>83</b> |
| 3.1. Kierunki zmian w jakości zarządzania .....                                        | 83        |
| 3.2. Organizacja przedsiębiorstwa a problemy jakości zarządzania .....                 | 86        |
| 3.3. Orientacja na klienta a problemy jakości zarządzania firmą .....                  | 89        |
| 3.4. Przemiany jakościowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem a nastawienie do zysku ..... | 92        |
| 3.5. Nowa jakość w strategii zarządzania przedsiębiorstwami .....                      | 94        |
| Pytania i problemy .....                                                               | 98        |
| Literatura .....                                                                       | 98        |

## Część 2

### PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO PODMIOT ZORGANIZOWANY

#### Rozdział 4

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Pojęcie przedsiębiorstwa – jego istota, cele, formy</b> | 101 |
| 4.1. Pojęcie przedsiębiorstwa                              | 101 |
| 4.2. Cele przedsiębiorstwa                                 | 107 |
| 4.3. Rodzaje przedsiębiorstw                               | 112 |
| 4.4. Zgrupowania przedsiębiorstw                           | 126 |
| Pytania i problemy                                         | 130 |
| Literatura                                                 | 130 |

#### Rozdział 5

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zasoby i procesy jako przedmiot zarządzania w przedsiębiorstwie</b> | 133 |
| 5.1. Główne źródła kapitałów tworzących zasoby przedsiębiorstwa        | 134 |
| 5.2. Zasoby majątkowe przedsiębiorstwa                                 | 138 |
| 5.3. Zasoby ludzkie                                                    | 143 |
| 5.4. System informacyjny w przedsiębiorstwie                           | 146 |
| 5.5. Dziedziny działalności – podstawowe procesy w przedsiębiorstwie   | 152 |
| 5.6. Organizacja i struktury w przedsiębiorstwie                       | 156 |
| Pytania i problemy                                                     | 162 |
| Literatura                                                             | 162 |

#### Rozdział 6

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie a tożsamość przedsiębiorstwa</b>                                             | 165 |
| 6.1. Tożsamość przedsiębiorstwa – podstawy zagadnienia                                      | 165 |
| 6.1.1. Istota zjawiska                                                                      | 165 |
| 6.1.2. Kultura organizacji jako główny obszar wykształcania się tożsamości przedsiębiorstwa | 168 |
| 6.1.3. Znaczenie zjawiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem                                   | 170 |
| 6.2. Tożsamość przedsiębiorstwa – strategiczne aspekty zarządzania                          | 172 |
| 6.2.1. Kultura strategiczna przedsiębiorstwa                                                | 172 |
| 6.2.2. Strategia – struktura – tożsamość przedsiębiorstwa                                   | 175 |
| 6.3. Tożsamość przedsiębiorstwa – operacyjne aspekty zarządzania                            | 179 |
| 6.3.1. Orientacja i styl zarządzania                                                        | 179 |
| 6.3.2. Motywowanie i kontrola pracowników                                                   | 181 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| 6.4. Przeobrażenia kultury i tożsamości przedsiębiorstwa  |     |
| – rola kadry kierowniczej, zewnętrzne uwarunkowania zmian | 184 |
| 6.4.1. Menedżerowie a tożsamość przedsiębiorstwa          | 185 |
| 6.4.2. Kultura i tożsamość przedsiębiorstwa w warunkach   |     |
| przechodzenia do gospodarki rynkowej                      | 186 |
| Pytania i problemy                                        | 190 |
| Literatura                                                | 191 |

### Część 3

## PROCESY DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### Rozdział 7

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Instrumenty podejmowania decyzji i planowania</b>                | 195 |
| 7.1. Główne rodzaje i obszary decyzji w przedsiębiorstwie           | 195 |
| 7.2. Planowanie jako podstawa procesów decyzyjnych                  |     |
| w przedsiębiorstwie                                                 | 199 |
| 7.3. Narzędzia i metody planowania strategicznego oraz operacyjnego | 207 |
| 7.4. Główne szkoły zarządzania przedsiębiorstwem                    |     |
| – spojrzenie retrospektywne                                         | 214 |
| 7.5. Dynamiczne podejście do zarządzania – współczesne koncepcje    | 216 |
| Pytania i problemy                                                  | 218 |
| Literatura                                                          | 218 |

### Rozdział 8

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie</b>                   | 219 |
| 8.1. Istota strategii rozwoju przedsiębiorstwa                        | 219 |
| 8.2. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa                            | 226 |
| 8.3. Rodzaje strategii rozwoju przedsiębiorstwa – wybory strategiczne | 235 |
| 8.4. Strategie funkcjonalne w zarządzaniu przedsiębiorstwem           | 242 |
| Pytania i problemy                                                    | 247 |
| Literatura                                                            | 248 |

### Rozdział 9

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie marketingowe</b>                             | 249 |
| 9.1. Poziomy zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie | 249 |
| 9.2. Proces zarządzania marketingowego                      | 254 |
| 9.3. Efektywna alokacja zasobów                             | 272 |
| 9.4. Organizacja działalności marketingowej                 | 277 |
| 9.5. Główne narzędzia kontroli zarządzania marketingowego   |     |
| w przedsiębiorstwie                                         | 278 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Pytania i problemy | 281 |
| Literatura         | 281 |

## Rozdział 10

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie operacyjne</b>                                                 | 283 |
| 10.1. Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwach                              | 283 |
| 10.2. Istota oraz cechy towarzyszące procesom operacyjnym w przedsiębiorstwie | 288 |
| 10.3. Logistyka w zarządzaniu operacyjnym                                     | 292 |
| 10.4. Zarządzanie działalnością operacyjną w przedsiębiorstwie produkcyjnym   | 296 |
| 10.5. Zarządzanie działalnością operacyjną w przedsiębiorstwie handlowym      | 305 |
| 10.5.1. Główne kierunki przemian w strategiach dystrybucji                    | 305 |
| 10.5.2. Przemiany strukturalne w handlu i ich wpływ na zarządzanie operacyjne | 308 |
| 10.5.3. Negocjacje jako element przygotowania operacyjnego zakupu             | 311 |
| 10.5.4. Zarządzanie zakupami w przedsiębiorstwie handlowym                    | 315 |
| 10.5.5. Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwie handlowym                    | 319 |
| 10.5.6. Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym                   | 323 |
| Pytania i problemy                                                            | 328 |
| Literatura                                                                    | 329 |

## Rozdział 11

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa</b>                            | 331 |
| 11.1. Istota zarządzania finansami przedsiębiorstwa                      | 331 |
| 11.1.1. Podstawowy cel – tworzenie wartości przedsiębiorstwa             | 332 |
| 11.1.2. Narzędzia i techniki zarządzania finansami                       | 335 |
| 11.1.3. System informacji finansowej w przedsiębiorstwie                 | 340 |
| 11.2. Funkcje zarządzania finansami przedsiębiorstwa                     | 349 |
| 11.2.1. Inwestowanie (alokacja środków)                                  | 349 |
| 11.2.2. Finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych (pozyskiwanie środków) | 352 |
| 11.2.3. Zarządzanie kapitałem obrotowym (bieżące decyzje finansowe)      | 358 |
| 11.3. Elementy rynku kapitałowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem        | 362 |
| 11.3.1. Mechanizm rynku kapitałowego a zarządzanie przedsiębiorstwem     | 362 |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 11.3.2. Rynek kapitałowy w procesie rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa .....   | 364        |
| 11.3.3. Rynek kapitałowy w zarządzaniu ryzykiem .....                             | 366        |
| Pytania i problemy .....                                                          | 368        |
| Literatura .....                                                                  | 369        |
| <b>Rozdział 12</b>                                                                |            |
| <b>Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa .....</b>                       | <b>371</b> |
| 12.1. Aspekt strategiczny .....                                                   | 372        |
| 12.1.1. Tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa .....                 | 372        |
| 12.1.2. Podstawy długookresowej strategii w obszarze <i>human resources</i> ..... | 375        |
| 12.1.3. Planowanie zatrudnienia .....                                             | 378        |
| 12.2. Aspekt operacyjny .....                                                     | 383        |
| 12.2.1. Kształtowanie postaw i zaangażowania pracowników .....                    | 383        |
| 12.2.2. Pozyskiwanie nowych pracowników .....                                     | 386        |
| 12.2.3. Kształtowanie skutecznej motywacji pracowniczej .....                     | 391        |
| 12.2.4. Plany rozwoju pracowników .....                                           | 394        |
| 12.2.5. System ocen jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi .....            | 398        |
| 12.3. Wybrane koncepcje wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi .....          | 401        |
| Pytania i problemy .....                                                          | 408        |
| Literatura .....                                                                  | 409        |
| <b>Rozdział 13</b>                                                                |            |
| <b>Kontrola strategiczna i operacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....</b>   | <b>411</b> |
| 13.1. Istota procesów kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....              | 411        |
| 13.2. <i>Controlling</i> jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem .....      | 417        |
| 13.2.1. Istota i zadania <i>controllingu</i> w przedsiębiorstwie .....            | 417        |
| 13.2.2. Rodzaje <i>controllingu</i> .....                                         | 420        |
| 13.3. Narzędzia <i>controllingu</i> w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....         | 425        |
| 13.4. Monitoring finansowy w przedsiębiorstwie .....                              | 437        |
| Pytania i problemy .....                                                          | 443        |
| Literatura .....                                                                  | 443        |
| <b>Spis tabel .....</b>                                                           | <b>445</b> |
| <b>Spis rysunków .....</b>                                                        | <b>447</b> |