

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie

Część I

**PRZEDSIĘBIORSTWO W PERSPEKTYWIE
WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ ROZWOJOWYCH**

Rozdział 1. Przedsiębiorstwo jako przedmiot poznania

1.1. Przedsiębiorstwo jako kategoria historyczna
1.2. Przedsiębiorstwo jako podmiot działalności ekonomicznej
 1.2.1. Wyodrębniony zespół ludzi i środków
 1.2.2. Podmiot zaspokajający potrzeby otoczenia
 1.2.3. Ogniwo decyzji gospodarczych
1.3. Poznawcza i praktyczna złożoność przedsiębiorstwa — próba definicji

Rozdział 2. Przedsiębiorstwo w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Natura współczesnych zmian i główne wyzwania cywilizacyjne

2.1. Natura współczesnych zmian
 2.1.1. Ważniejsze aspekty zmian
 2.1.2. Istota współczesnych zmian a wyzwania cywilizacyjne
2.2. Współczesny rynek jako mechanizm wyzwań cywilizacyjnych
 2.2.1. Wyzwania procesu globalizacji
 2.2.2. Konkurencja i konkurencyjność jako współczesne megawyzwania
2.3. Rozwój nowoczesnych technologii — źródło i warunek sprostania wyzwaniom cywilizacyjnym
2.4. Wyzwania etapu społeczeństwa postindustrialnego — ku nowej organizacji

Rozdział 3. Sprawność i efektywność przedsiębiorstwa. Wyzwania na poziomie struktur i procesów

- 3.1. Przedsiębiorstwo a współczesne systemy i struktury społeczno-gospodarcze
 - 3.1.1. Istota struktur ponadnarodowych
 - 3.1.2. Przedsiębiorstwa krajowe wobec wyzwań rozwojowych struktur ponadnarodowych — Unia Europejska
- 3.2. Wyzwania w obszarze struktur i procesów — przedsiębiorstwo jako system otwarty
 - 3.2.1. Podejście procesowe
 - 3.2.2. Struktury i organizacje sieciowe
 - 3.2.3. Wirtualizacja przedsiębiorstw

Rozdział 4. Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa — imperatyw kształtowania wartości

- 4.1. Najczęściej spotykane podejścia do wartości i jej standardy
- 4.2. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy jako cel przedsiębiorstwa
- 4.3. Wartość dla akcjonariuszy — kontrowersje i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa

Część II

ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM. PERSPEKTYWA PROCESU KSZTAŁTOWANIA WARTOŚCI

Rozdział 5. Kształtowanie wartości dla akcjonariuszy na podstawie koncepcji *Value Based Management*

- 5.1. Istota koncepcji kształtowania wartości dla akcjonariuszy — myślenie w kategoriach wartości
- 5.2. Proces kształtowania wartości dla akcjonariuszy
 - 5.2.1. Wartość przedsiębiorstwa a wartość dla akcjonariuszy
 - 5.2.2. Etapy procesu kształtowania wartości dla akcjonariuszy
- 5.3. Strategia maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jako punkt wyjścia w tworzeniu i utrwalaniu wartości
 - 5.3.1. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa
 - 5.3.2. Formułowanie i ocena strategii tworzenia wartości
 - 5.3.3. Plan zwiększania wartości — istota, narzędzia planowania
 - 5.3.4. Elementy wspomagające realizację strategii tworzenia wartości — utrwalanie i realizacja wartości
- 5.4. Pomiar efektów tworzenia wartości dla akcjonariuszy

5.4.1. Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej (<i>EVA</i>)	
5.4.2. Rynkowa wartość dodana (<i>MVA</i>)	
5.5. Kluczowe czynniki powodzenia wdrażania koncepcji VBM	

Rozdział 6. Analiza i ocena zarządzania wartością w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

6.1. Zastosowanie mierników efektywności wykorzystywanych w koncepcji VBM w analizie spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	
6.1.1. Mierniki efektywności	
6.1.2. Ekonomiczna wartość dodana dla akcjonariuszy (EVA_E)	...
6.1.3. Rynkowa wartość dodana dla akcjonariuszy (MVA_E)	
6.2. Pomiar efektów tworzenia wartości dla akcjonariuszy	
6.2.1. Nadwyżkowa zmiana EVA_E	
6.2.2. Przyrost rynkowej wartości dodanej dla akcjonariuszy (ΔMVA_E)	
6.2.3. Wartość dla akcjonariuszy tworzona w okresie wieloletnim	
6.3. Procesy i systemy zarządzania ukierunkowane na tworzenie wartości dla akcjonariuszy przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	
6.3.1. Cel strategiczny i stosowane miary oceny działalności spółek	...
6.3.2. Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwach	
6.3.3. System komunikacji spółki	
6.3.4. Polityka dywidendy	
6.4. Polski rynek kapitałowy a warunki i perspektywy koncepcji VBM	...

Rozdział 7. Analiza *due diligence* a kształtowanie wartości przedsiębiorstw w transakcjach konsolidacyjnych

7.1. Podstawy analizy <i>due diligence</i> jako narzędzia zarządzania w procesach łączenia przedsiębiorstw	
7.1.1. Istota <i>due diligence</i>	
7.1.2. Główne obszary analizowane w ramach <i>due diligence</i>	
7.2. Problem wartości łączonych przedsiębiorstw w analizie <i>due diligence</i>	
7.3. Tworzenie i utrwalanie wartości łączonych przedsiębiorstw a analiza <i>due diligence</i>	
7.4. Utrata i niszczenie wartości łączonych przedsiębiorstw a analiza <i>due diligence</i>	

Rozdział 8. *Customer Relationship Management* (CRM) jako koncepcja kształtowania wartości w układzie klient–przedsiębiorstwo

8.1. Podstawy CRM jako nowoczesnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem	
8.1.1. Istota CRM	

8.1.2.	Przesłanki stosowania CRM w praktyce	
8.2.	Kryteria kwalifikacji CRM	
8.3.	CRM a strategia, marketing i sprzedaż	
8.3.1.	CRM a strategia	
8.3.2.	CRM a marketing	
8.3.3.	CRM a sprzedaż	

Rozdział 9. Wartość dla klienta i wartość związku. Praktyczne aspekty CRM

9.1.	Proces funkcjonowania CRM	
9.1.1.	Struktura procesu	
9.1.2.	Przedmiot potrzeb i kreowanie produktów	
9.1.3.	Dostosowanie organizacji	
9.1.4.	Komunikacja z klientem	
9.1.5.	Sprzedaż a rozwijanie baz danych i ich analiza	
9.2.	Uwarunkowania i ograniczenia CRM	
9.2.1.	Przykłady tworzenia produktów CRM	
9.2.2.	Mapa uwarunkowań przedmiotowych	
9.2.3.	Mapa uwarunkowań podmiotowych	
9.3.	Pomiar wartości związku	
9.3.1.	Rozwinięcie modelu oceny wartości RFM	
9.3.2.	Proponowany model oceny wartości związku	

Rozdział 10. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości

10.1.	Pojęcie zasobów	
10.1.1.	Zasoby w ekonomii klasycznej i w ujęciu współczesnym	...
10.1.2.	Zasoby w zarządzaniu strategicznym	
10.1.3.	Zasoby w zarządzaniu wartością	
10.2.	Podjęcie zasobowe w zarządzaniu strategicznym a kwestia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa	
10.3.	Rozwój zarządzania wiedzą	
10.4.	Kontrowersje w obszarze definiowania zasobów niematerialnych — perspektywa wartości	
10.4.1.	Ujęcie historyczne i współczesne	
10.4.2.	Zasoby niematerialne w wykładni prawnej	
10.4.3.	Zjawisko synergii w procesie zarządzania strategicznego zasobami niematerialnymi	
10.5.	Rodzaje zasobów niematerialnych wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym	
10.5.1.	Wartość firmy jako skutek synergii zasobów przedsiębiorstwa	
10.5.2.	Zasoby komercyjne	

10.5.3.	Zasoby ludzkie	
10.5.4.	Zasoby organizacyjne	
10.6.	Zasoby niematerialne w praktyce	
10.6.1.	Brak postaci fizycznej	
10.6.2.	Unikalność	
10.6.3.	Wrażliwość na zmiany otoczenia	
10.6.4.	Okres tworzenia zasobów niematerialnych	
10.6.5.	Czas ekonomicznego użytkowania zasobów niematerialnych	
10.6.6.	Ekonomiczna przydatność	
10.6.7.	Inne cechy — siła związków z organizacją, subiektywizm, komplementarność, zależność od wielkości produkcji	
Rozdział 11.	Zarządzanie strategiczne zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa — podstawy koncepcji	
11.1.	Przesłanki zarządzania strategicznego zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa	
11.2.	Zarządzanie strategiczne zasobami niematerialnymi — podstawowe założenia	
11.2.1.	Interdyscyplinarność	
11.2.2.	Podejście holistyczne	
11.2.3.	Perspektywa długookresowa — nastawienie na przyszłość	
11.2.4.	Sposób rozumienia czasu	
11.2.5.	Pragmatyzm	
11.2.6.	Ciągłość procesów zarządczych	
11.3.	Priorytety przedsiębiorstwa	
11.4.	Budowanie trwałych relacji z grupami zainteresowanymi realizacją celów przedsiębiorstwa	
11.5.	Koncentracja na zasobach niematerialnych <i>versus</i> koncentracja na wartości	
11.6.	Budowa tożsamości i kultury przedsiębiorstwa	
11.7.	Planowanie i realizacja strategii	
11.7.1.	Cele strategiczne przedsiębiorstwa	
11.7.2.	Formułowanie celów szczegółowych	
11.7.3.	Proces zarządzania strategicznego	
11.7.4.	Skupienie się na atutach — wykorzystanie unikalnych kompetencji, redukcja kosztów	
11.8.	Zapewnienie swobodnego przepływu informacji	
11.8.1.	Tworzenie wiedzy skodyfikowanej	
11.8.2.	Wiarygodność informacji w procesie decyzyjnym	
11.8.3.	Przyjrzyście organizacji dla akcjonariuszy	
11.9.	Kształtowanie wartości w procesie zarządzania strategicznego zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa	

Rozdział 12. Możliwości i ograniczenia zarządzania strategicznego zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Studium przypadku Banku Pekao SA

- 12.1. Kształtowanie się wartości rynkowej Banku Pekao SA w latach 1998–2003 — podstawy analizy i oceny ilościowej
- 12.2. Analiza założeń strategii rozwoju Pekao SA
- 12.3. Formułowanie i wdrażanie strategii — elementy analizy jakościowej
 - 12.3.1. Etap konsolidacji
 - 12.3.2. Etap prywatyzacji
 - 12.3.3. Restrukturyzacja
- 12.4. Kształtowanie wybranych aktywów niematerialnych Banku Pekao SA
 - 12.4.1. Firma
 - 12.4.2. Reputacja Zarządu
 - 12.4.3. Reputacja inwestora strategicznego
 - 12.4.4. Tożsamość organizacji
 - 12.4.5. Odpowiedzialność społeczna Banku Pekao SA jako czynnik kształtujący jego tożsamość i reputację
 - 12.4.6. Motywowanie kierownictwa jako element budowy reputacji Banku PKO SA
 - 12.4.7. Oceny międzynarodowych banków inwestycyjnych a reputacja Banku Pekao SA
 - 12.4.8. Stosowanie dobrych praktyk
- 12.5. Podsumowanie

Literatura