

# Spis treści

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Przedmowa . . . . .                                                                          | 13        |
| <b>1. Przedmiot i ewolucja nauki o przedsiębiorstwie . . . . .</b>                           | <b>17</b> |
| 1.1. Przedmiot nauki . . . . .                                                               | 17        |
| 1.2. Podejścia badawcze i oceny wartościujące . . . . .                                      | 23        |
| 1.3. Kilka słów o powstaniu nauki o przedsiębiorstwie . . . . .                              | 27        |
| 1.4. Rozwój wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim . . . . .                           | 28        |
| 1.4.1. Rozwój wiedzy o przedsiębiorstwie . . . . .                                           | 28        |
| 1.4.1.1. Krytyka podejścia neoklasycznego . . . . .                                          | 28        |
| 1.4.1.2. Koncepcja menedżerska . . . . .                                                     | 30        |
| 1.4.1.3. Podejście behawiorystyczne . . . . .                                                | 30        |
| 1.4.1.4. Przedsiębiorstwo jako mechanizm alokacji zasobów . . . . .                          | 31        |
| 1.4.1.5. Przedsiębiorstwo w ujęciu teorii agencji . . . . .                                  | 34        |
| 1.4.1.6. Teoria zasobowa firmy . . . . .                                                     | 37        |
| 1.4.2. Rozwój wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwem . . . . .                               | 40        |
| 1.4.2.1. Okres przednaukowy . . . . .                                                        | 40        |
| 1.4.2.2. Okres klasyczny . . . . .                                                           | 41        |
| 1.4.2.3. Szkoła zachowań . . . . .                                                           | 42        |
| 1.4.2.4. Szkoła matematyczna . . . . .                                                       | 44        |
| 1.4.2.5. Podejście systemowe w teorii zarządzania . . . . .                                  | 44        |
| 1.4.2.6. Obecna faza rozwoju wiedzy o zarządzaniu . . . . .                                  | 45        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                  | 47        |
| <b>2. Istota i cele przedsiębiorstwa . . . . .</b>                                           | <b>48</b> |
| 2.1. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo . . . . .                           | 48        |
| 2.1.1. Przedsiębiorczość . . . . .                                                           | 48        |
| 2.1.1.1. Definiowanie przedsiębiorczości . . . . .                                           | 48        |
| 2.1.1.2. Rodzaje przedsiębiorczości . . . . .                                                | 52        |
| 2.1.2. Przedsiębiorca . . . . .                                                              | 54        |
| 2.1.2.1. Cechy osobowe przedsiębiorcy . . . . .                                              | 54        |
| 2.1.2.2. Definiowanie przedsiębiorcy oparte na pojęciu orientacji przedsiębiorczej . . . . . | 55        |
| 2.1.2.3. Pojęcie przedsiębiorcy w przepisach prawnych . . . . .                              | 56        |
| 2.1.3. Przedsiębiorstwo . . . . .                                                            | 57        |
| 2.1.3.1. Definicja ekonomiczna przedsiębiorstwa . . . . .                                    | 57        |
| 2.1.3.2. Definicja prawna przedsiębiorstwa . . . . .                                         | 61        |
| 2.1.3.3. Zasady działania przedsiębiorstwa . . . . .                                         | 62        |
| 2.2. Podmiotowość przedsiębiorstwa . . . . .                                                 | 64        |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3. Grupy interesów a cele działalności gospodarczej przedsiębiorstwa                   | 69         |
| 2.4. Nadzór korporacyjny                                                                 | 76         |
| 2.5. Przedmiot, zakres i formy reprezentacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwie | 80         |
| Pytania kontrolne                                                                        | 87         |
| <b>3. Formy prawno-organizacyjne przedsiębiorstw i ich przekształcenia</b>               | <b>88</b>  |
| 3.1. Wprowadzenie                                                                        | 88         |
| 3.2. Formy prawno-organizacyjne przedsiębiorstw                                          | 89         |
| 3.2.1. Przedsiębiorstwo jednoosobowe                                                     | 89         |
| 3.2.2. Przedsiębiorstwa-spółki                                                           | 90         |
| 3.2.2.1. Spółki osobowe                                                                  | 91         |
| 3.2.2.2. Spółki kapitałowe                                                               | 93         |
| 3.2.2.3. Przekształcenia, łączenie i podział spółek                                      | 95         |
| 3.2.3. Przedsiębiorstwo państwowe                                                        | 96         |
| 3.2.4. Przedsiębiorstwa-spółdzielnie                                                     | 98         |
| 3.3. Problem wyboru formy prowadzenia działalności gospodarczej                          | 99         |
| 3.4. Tworzenie przedsiębiorstwa                                                          | 102        |
| 3.4.1. Decyzja i sposób tworzenia przedsiębiorstwa                                       | 102        |
| 3.4.2. Warunki formalne związane z tworzeniem przedsiębiorstwa                           | 104        |
| 3.5. Uzdrawianie, upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa                                 | 108        |
| 3.6. Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych                            | 114        |
| Pytania kontrolne                                                                        | 121        |
| <b>4. Potencjał i działalność gospodarcza przedsiębiorstwa</b>                           | <b>122</b> |
| 4.1. Kapitał przedsiębiorstwa i jego zmiany                                              | 122        |
| 4.1.1. Potencjał przedsiębiorstwa — istota, rodzaje i ruch określony kapitału            | 122        |
| 4.1.2. Kapitał własny i obcy                                                             | 126        |
| 4.1.2.1. Tworzenie i pozyskiwanie kapitału                                               | 126        |
| 4.1.2.2. Kształtowanie struktury kapitału                                                | 127        |
| 4.2. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa                                              | 129        |
| 4.2.1. Cechy kapitału intelektualnego                                                    | 129        |
| 4.2.2. Rodzaje kapitału intelektualnego                                                  | 130        |
| 4.2.2.1. Kapitał osobowy                                                                 | 130        |
| 4.2.2.2. Udokumentowany kapitał bezosobowy                                               | 132        |
| 4.2.3. Gospodarowanie kapitałem intelektualnym                                           | 133        |
| 4.2.4. Wycena kapitału intelektualnego                                                   | 134        |
| 4.2.5. Ochrona dóbr niematerialnych                                                      | 134        |
| 4.2.5.1. Dobra niematerialne wolne                                                       | 135        |
| 4.2.5.2. Dobra niematerialne chronione                                                   | 136        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3. Majątek trwały . . . . .                                                                  | 139        |
| 4.3.1. Podstawowe pojęcia, skład i struktura majątku trwałego . . . . .                        | 139        |
| 4.3.2. Klasyfikacja i wycena wartości środków trwałych . . . . .                               | 143        |
| 4.3.3. Zakres i zasady gospodarowania środkami trwałymi . . . . .                              | 148        |
| 4.4. Majątek obrotowy . . . . .                                                                | 155        |
| 4.4.1. Majątek rzeczowy . . . . .                                                              | 155        |
| 4.4.1.1. Podstawy ekonomiki zużycia materiałów . . . . .                                       | 156        |
| 4.4.1.2. Zapasy produkcyjne i towarowe . . . . .                                               | 160        |
| 4.4.1.3. Ekonomika zaopatrzenia . . . . .                                                      | 164        |
| 4.4.2. Majątek finansowy . . . . .                                                             | 167        |
| 4.5. Wycena przedsiębiorstwa . . . . .                                                         | 170        |
| 4.6. Potencjał ludzki . . . . .                                                                | 177        |
| 4.6.1. Funkcja personalna i jej uwarunkowania . . . . .                                        | 177        |
| 4.6.2. Zatrudnienie i jego racjonalizacja . . . . .                                            | 182        |
| 4.7. Przedmiot (dziedziny) działalności przedsiębiorstwa i realizowane w nim funkcje . . . . . | 186        |
| 4.8. Koncentracja, specjalizacja i dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa . . . . .      | 189        |
| 4.9. Innowacyjność przedsiębiorstwa . . . . .                                                  | 194        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                    | 204        |
| <b>5. Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie . . . . .</b>                              | <b>206</b> |
| 5.1. Zarządzanie przedsiębiorstwem . . . . .                                                   | 206        |
| 5.1.1. Przedsiębiorstwo w otoczeniu . . . . .                                                  | 206        |
| 5.1.2. Istota zarządzania przedsiębiorstwem . . . . .                                          | 208        |
| 5.1.3. Zarządzanie przedsiębiorstwem jako system hierarchiczny. . . . .                        | 212        |
| 5.2. Planowanie w przedsiębiorstwie . . . . .                                                  | 216        |
| 5.2.1. System planowania w przedsiębiorstwie . . . . .                                         | 216        |
| 5.2.2. Planowanie strategiczne . . . . .                                                       | 220        |
| 5.2.3. Planowanie operacyjne . . . . .                                                         | 226        |
| 5.2.4. Problemy metodyczne w planowaniu i wdrażaniu decyzji operacyjnych . . . . .             | 231        |
| 5.3. Motywowanie w przedsiębiorstwie . . . . .                                                 | 240        |
| 5.3.1. Istota motywowania . . . . .                                                            | 240        |
| 5.3.2. Motywowanie a motywacja . . . . .                                                       | 242        |
| 5.3.3. Proces motywacyjny. . . . .                                                             | 243        |
| 5.3.4. Niematerialne i materialne bodźce w procesach motywowania pracowników . . . . .         | 245        |
| 5.3.4.1. Bodźce niematerialne . . . . .                                                        | 245        |
| 5.3.4.2. Wynagrodzenie . . . . .                                                               | 247        |
| 5.4. Ocena działalności gospodarczej przedsiębiorstwa . . . . .                                | 250        |
| 5.4.1. Kontrola a ocena działalności gospodarczej. . . . .                                     | 250        |
| 5.4.2. Podmioty oceniające . . . . .                                                           | 251        |

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4.3. Rodzaje ocen . . . . .                                                                           | 252        |
| 5.4.4. Mierniki oceny — pojęcia i ogólna charakterystyka . . .                                          | 253        |
| 5.4.5. Sposoby dokonywania ocen . . . . .                                                               | 255        |
| 5.4.6. Finansowe mierniki działalności przedsiębiorstwa . . . .                                         | 256        |
| 5.4.7. Mierniki niefinansowe oraz łączenie finansowych i niefinansowych mierników oceny . . . . .       | 259        |
| 5.5. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa i jej kształtowanie . .                                   | 262        |
| 5.5.1. Podział pracy a struktura organizacyjna . . . . .                                                | 262        |
| 5.5.2. Wymiary struktury organizacyjnej . . . . .                                                       | 264        |
| 5.5.3. Czynniki i warunki racjonalności struktury organizacyjnej .                                      | 266        |
| 5.5.4. Zasady budowy i modele struktury organizacyjnej . . . .                                          | 268        |
| 5.5.5. Wybrane zagadnienia projektowania struktury organizacyjnej                                       | 278        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                             | 282        |
| <b>6. Podejścia przekrojowe do zarządzania przedsiębiorstwem (prezentacja wybranych ujęć) . . . . .</b> | <b>283</b> |
| 6.1. Przesłanki wprowadzania przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem . . . . .            | 283        |
| 6.2. <i>Lean management</i> jako ogólna koncepcja transformacji przedsiębiorstw . . . . .               | 287        |
| 6.2.1. Istota i cele koncepcji . . . . .                                                                | 287        |
| 6.2.2. Narzędzia koncepcji <i>lean management</i> . . . . .                                             | 290        |
| 6.2.3. Warunki wdrażania . . . . .                                                                      | 292        |
| 6.3. <i>Business process reengineering</i> . . . . .                                                    | 293        |
| 6.3.1. Przesłanki i geneza <i>reengineeringu</i> . . . . .                                              | 293        |
| 6.3.2. Istota <i>reengineeringu</i> . . . . .                                                           | 294        |
| 6.3.3. Metodyka <i>reengineeringu</i> . . . . .                                                         | 296        |
| 6.4. Logistyka w przedsiębiorstwie . . . . .                                                            | 298        |
| 6.4.1. Istota i przesłanki logistyki . . . . .                                                          | 298        |
| 6.4.2. Struktura systemów logistycznych . . . . .                                                       | 301        |
| 6.4.3. Strategia logistyczna w przedsiębiorstwie i podział pracy w kanałach logistycznych . . . . .     | 304        |
| 6.4.4. <i>Just in time</i> w zarządzaniu przedsiębiorstwem . . . . .                                    | 306        |
| 6.5. Kompleksowe zarządzanie jakością ( <i>total quality management</i> — TQM) . . . . .                | 309        |
| 6.5.1. Przesłanki i założenia . . . . .                                                                 | 309        |
| 6.5.2. Geneza systemów zapewniania jakości . . . . .                                                    | 312        |
| 6.5.3. Charakterystyka podstawowych norm międzynarodowych .                                             | 313        |
| 6.5.3.1. Audyt certyfikacyjny . . . . .                                                                 | 316        |
| 6.5.3.2. Nie tylko normy ISO serii 9000 . . . . .                                                       | 317        |
| 6.5.4. Wdrażanie systemów zarządzania jakością — korzyści i koszty                                      | 318        |
| 6.6. <i>Controlling</i> . . . . .                                                                       | 320        |

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.6.1. Istota i przesłanki . . . . .                                                                     | 320        |
| 6.6.2. Typy i narzędzia . . . . .                                                                        | 321        |
| 6.7. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – <i>knowledge management</i> . . . . .                      | 325        |
| 6.7.1. Istota koncepcji . . . . .                                                                        | 325        |
| 6.7.2. Geneza koncepcji . . . . .                                                                        | 326        |
| 6.7.3. Podstawowe pojęcia . . . . .                                                                      | 327        |
| 6.7.4. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą . . . . .                                                     | 329        |
| 6.7.5. Podstawowe zadania przedsiębiorstwa w zakresie realizacji koncepcji . . . . .                     | 331        |
| 6.7.6. Systemy informatyczne wspierające zarządzanie wiedzą . . . . .                                    | 332        |
| 6.7.7. Koncepcja <i>knowledge management</i> a model organizacji uczących się i inteligentnych . . . . . | 334        |
| 6.7.8. Korzyści i koszty realizacji koncepcji . . . . .                                                  | 336        |
| 6.7.9. Problemy związane z wdrażaniem i adaptacją koncepcji . . . . .                                    | 336        |
| 6.7.10. Realizacja koncepcji w Polsce . . . . .                                                          | 337        |
| 6.8. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – <i>value based management</i> . . . . .                    | 338        |
| 6.8.1. Istota i przesłanki koncepcji . . . . .                                                           | 338        |
| 6.8.2. Najistotniejsze cechy koncepcji . . . . .                                                         | 339        |
| 6.8.3. Metody pomiaru efektu kreacji wartości przedsiębiorstwa . . . . .                                 | 340        |
| 6.8.4. <i>Value based management</i> w praktyce . . . . .                                                | 340        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                              | 342        |
| <b>7. Przedsiębiorstwo a rynek . . . . .</b>                                                             | <b>343</b> |
| 7.1. Struktury i rodzaje rynków oraz ich wpływ na działalność przedsiębiorstwa . . . . .                 | 343        |
| 7.1.1. Pojęcie rynku . . . . .                                                                           | 343        |
| 7.1.2. Typowe relacje między sprzedawcami a nabywcami na rynku . . . . .                                 | 343        |
| 7.1.3. Miary struktury rynku . . . . .                                                                   | 345        |
| 7.1.4. Inne czynniki kształtujące strukturę rynku . . . . .                                              | 346        |
| 7.1.5. Cechy rynku nowoczesnego. Konkurencja organizacyjna . . . . .                                     | 348        |
| 7.1.6. Rodzaje rynków: rynek dóbr i usług konsumpcyjnych a rynek dóbr i usług przemysłowych . . . . .    | 350        |
| 7.1.6.1. Definicje i cechy rynków. Charakter popytu . . . . .                                            | 350        |
| 7.1.6.2. Różnice w sposobie dotarcia do klientów i w relacjach z klientami . . . . .                     | 351        |
| 7.1.6.3. Różnice w łańcuchach dostaw dla dóbr przemysłowych i dóbr konsumpcyjnych . . . . .              | 352        |
| 7.1.6.4. Rodzaje klientów . . . . .                                                                      | 354        |
| 7.1.6.5. Rodzaje dóbr na rynku towarów i usług przemysłowych . . . . .                                   | 356        |
| 7.2. Marketing w działalności przedsiębiorstwa . . . . .                                                 | 358        |
| 7.3. Polityka cenowa przedsiębiorstwa . . . . .                                                          | 363        |
| 7.3.1. Cena jako centralny element strategii przedsiębiorstwa . . . . .                                  | 363        |

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.3.2. Cena jako instrument marketingu mix . . . . .                                                                                               | 363        |
| 7.3.3. Podstawowe kwestie polityki cenowej przedsiębiorstwa . .                                                                                    | 365        |
| 7.3.4. Jak przedsiębiorstwa ustalają ceny nowych produktów? .                                                                                      | 366        |
| 7.3.4.1. Wybór strategii cenowej . . . . .                                                                                                         | 367        |
| 7.3.4.2. Szacowanie popytu . . . . .                                                                                                               | 368        |
| 7.3.4.3. Szacowanie kosztów . . . . .                                                                                                              | 369        |
| 7.3.4.4. Sytuowanie ceny między poziomami ekstremalnymi<br>oparte na znajomości popytu klientów, funkcji koszt-<br>tów i cen konkurencji . . . . . | 370        |
| 7.3.4.5. Metody ustalania ceny . . . . .                                                                                                           | 370        |
| 7.3.4.6. Dostosowywanie ceny w czasie i przestrzeni . . .                                                                                          | 373        |
| 7.3.4.7. Inicjowanie zmian ceny . . . . .                                                                                                          | 375        |
| 7.4. Polityka antymonopolowa państwa a organizacja i funkcjonowanie<br>przedsiębiorstwa . . . . .                                                  | 378        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                                                                        | 383        |
| <b>8. Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospo-<br/>    darczymi . . . . .</b>                                                        | <b>384</b> |
| 8.1. Istota i formy współpracy . . . . .                                                                                                           | 384        |
| 8.2. Formy kooperacyjne . . . . .                                                                                                                  | 396        |
| 8.3. Formy koncentracyjne . . . . .                                                                                                                | 411        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                                                                        | 419        |
| <b>9. Przedsiębiorstwo a państwo; samorząd terytorialny i organi-<br/>    zacje społeczne . . . . .</b>                                            | <b>420</b> |
| 9.1. Zakres, formy i narzędzia regulacji działalności przedsiębiorstwa<br>przez państwo . . . . .                                                  | 420        |
| 9.1.1. Tendencje zmian . . . . .                                                                                                                   | 420        |
| 9.1.2. Obszary i cele działalności państwa . . . . .                                                                                               | 421        |
| 9.1.3. Przedsiębiorstwo wobec skutków ekonomicznej działalności<br>państwa . . . . .                                                               | 425        |
| 9.2. Stosunki przedsiębiorstwa z władzami lokalnymi . . . . .                                                                                      | 426        |
| 9.3. Obszary i przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa                                                                              | 429        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                                                                        | 435        |
| <b>10. Globalizacja przedsiębiorstwa . . . . .</b>                                                                                                 | <b>436</b> |
| 10.1. Umiejdzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa. Podstawo-<br>we pojęcia . . . . .                                                        | 436        |
| 10.2. Kryteria umiejdzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa .                                                                                | 437        |
| 10.3. Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw a ich wielkość, struktura<br>branżowa i lokalizacja . . . . .                                           | 438        |

---

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.4. Typowe przyczyny zaangażowania się przedsiębiorstwa w produkcję zagraniczną . . . . . | 439        |
| 10.5. Korzyści globalizacji przedsiębiorstwa . . . . .                                      | 440        |
| 10.6. Dwa kierunki presji konkurencji . . . . .                                             | 442        |
| 10.6.1. Presja na koszty . . . . .                                                          | 443        |
| 10.6.2. Presja na dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do warunków lokalnych . . . . .      | 444        |
| 10.7. Strategie przedsiębiorstw . . . . .                                                   | 445        |
| 10.8. Wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny . . . . .                                  | 448        |
| 10.9. Globalne alianse strategiczne . . . . .                                               | 454        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                 | 457        |
| <b>Spis rysunków . . . . .</b>                                                              | <b>458</b> |
| <b>Spis tabel . . . . .</b>                                                                 | <b>459</b> |