

# Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---



<b>Finansowa charakterystyka decyzji .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

1.1. Strumienie rzeczowe i finansowe .....	11
1.2. Podstawowe cechy decyzji .....	12
1.3. Zmienna wartość pieniądza w czasie .....	12
1.4. Korzyść .....	16
1.5. Ryzyko .....	19
1.6. Kryterium wyboru decyzji .....	25



<b>Zarządzanie przez wartość (VBM) .....</b>	<b>28</b>
--	-----------

2.1. Tradycyjne rozumienie celu działania firmy .....	28
2.2. Zmiana warunków funkcjonowania firmy .....	31
2.3. Nowa koncepcja zarządzania firmą — VBM .....	32
2.4. Dodana wartość rynkowa ( <i>MVA</i> ) .....	33
2.5. Istota zarządzania przez wartość .....	37



<b>Model <i>MVA</i> i jego przystosowanie do wymagań zarządzania przez wartość .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

3.1. Ogólna koncepcja <i>MVA</i> .....	39
3.2. Modyfikacja modelu <i>MVA</i> .....	40



<b>Fazy życia firmy</b> .....	44
-------------------------------	----



<b>Prognozowanie stopy wzrostu sprzedaży</b> .....	48
--	----

5.1. Szacowanie punktu zwrotnego rozdzielaającego fazę wzrostu i fazę stabilizacji .....	48
5.2. Uproszczona procedura szacowania stopy wzrostu sprzedaży .....	54
5.3. Porównywalność wyników prognozy jednosegmentowej z dwusegmentową funkcją sprzedaży .....	59



<b>Stopa dyskontowa — koszt kapitału</b> .....	68
--	----

6.1. Przeciętny ważony koszt kapitałów .....	68
6.2. Koszty kapitałów obcych i własnych .....	69
6.3. Optymalna i docelowa struktura kapitałów .....	73
6.4. Optymalny poziom długu .....	79
6.5. Iteracyjna procedura szacowania docelowej struktury kapitałów .....	88



<b>Zastosowanie zmodyfikowanego modelu dodanej wartości rynkowej w zarządzaniu firmą Zira</b> .....	90
---	----

7.1. Tradycyjna (księgowa) analiza i ocena działalności firmy i jej wydziałów .....	90
7.2. Dodana wartość rynkowa strategii pasywnej — kontynuowanie dotychczasowej działalności .....	95
7.3. Dodana wartość rynkowa strategii umiarkowanie aktywnych .....	105
7.4. Dodana wartość rynkowa strategii aktywnej: zmian sprzedaży, kapitału pracującego netto i majątku trwałego .....	115
7.5. Finansowe charakterystyki wyróżnionych wersji zamierzeń strategicznych .....	117

<b>Zakończenie</b> .....	123
--------------------------	-----

---

<b>Załączniki</b> .....	125
Załącznik A. Dodana wartość rynkowa wydziałów B i C w strategii pasywnej	125
Załącznik B. Dodana wartość rynkowa wydziałów B i C w strategii intensyfikowania sprzedaży .....	131
Załącznik C. Dodana wartość rynkowa wydziałów A, B i C w strategii zmian zarządzania kapitałem pracującym netto .....	137
Załącznik D. Dodana wartość rynkowa obliczona za pomocą podstawowego wzoru, tj. $MVA = V_{op.} - \Delta TNOC$ .....	142
Załącznik E. Model stałego wzrostu .....	146
Załącznik F. Finansowa ocena decyzji menedżerskich .....	148
<b>Literatura</b> .....	155