

Po raz pierwszy na rynek trafia monografia, która dotyczy pomiaru w zarządzaniu oraz opisu metod teoretycznych w zastosowaniu praktycznym optymalizacji prowadzenia biznesu. Treści zawarte są na tyle uniwersalne, że przez długi okres czasu nie ulegną dezaktualizacji. Zaproponowane modele postępowania w konkretnych problemach zarządzania wynikają na ogół z dobrych praktyk stosowanych przez czołowe organizacje. Monografia wnosi również duży ładunek teoretyczny wynikający z interdyscyplinarnego podejścia do zagadnień teorii zarządzania. Przede wszystkim porządkuje wiedzę w zakresie modelowania na poziomie ontologicznym i epistemologicznym. Ukazuje nowe ujęcie podejścia systemowego do działalności gospodarczej. Omawia korelacje pomiędzy pomiarami makro i mikro. Treść opiera się na 300 pozycjach literaturowych, w większości nowych i dostępnych w internecie. W ten sposób piszący opracowania zyskują szybki dostęp do wiedzy i cytowań. Posiadanie tej pozycji umożliwi szybkie dotarcie do praktycznych rozwiązań problemów złożonych zarządzania, dlatego warto ją mieć pod ręką.

### **Tadeusz Gospodarek**

jest przede wszystkim praktykiem zarządzania oraz analitykiem biznesowym, specjalistą w zakresie informatyki ekonomicznej (rzeczoznawca PTI, biegły sądowy). Współtworzył i wdrażał systemy informatyczne klasy ERP, w tym dla wielu sieci motoryzacyjnych zintegrowany system wspomagający zarządzanie koncesją Motomanager (MCM software). Naukowo związany jest z zagadnieniami złożoności i teorii wartości w systemach ekonomicznych. Zajmuje się również zagadnieniami filozofii nauki. Jest autorem trzech książek z zakresu modelowania, złożoności i zastosowania filozofii nauki w zarządzaniu i kilkunastu publikacji naukowych oraz opracowań praktycznych typu strategia, studium wykonalności, koncepcja biznesowa etc. Prowadzi liczne wykłady uniwersyteckie i podyplomowe z obszaru nauk ekonomicznych i zarządzania. Jest profesorem Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu.

Z recenzji dr hab. Agnieszka Dejnaka, prof. WSB:

*(...) publikacja jest bardzo ciekawą i wartościową pozycją z zakresu zarządzania, porządkująca przede wszystkim wiedzę z powyższego zakresu. Proponowany przez Autora sposób opisu i wyjaśniania zarządzania ma określone walory zarówno poznawcze, jak i metodyczne oraz aplikacyjne. Adresatami tej ciekawej i inspirującej do dyskusji propozycji wydawniczej mogą być przede wszystkim studenci, menedżerowie firm oraz wszyscy, którzy chcieliby poznać, pogłębić lub uporządkować swoją wiedzę z zakresu zarządzania.*

## **Spis treści:**

Wstęp

Podziękowania

### **1. Kontekst zarządzania**

1.1. System społeczny z funkcjonującą wartością

1.1.1. Człowiek w systemie generującym wartość

1.1.2. Zasady etyczne i normy moralne

1.1.3. Zasady optimum działania

1.2. Potrzeby i dobra

1.2.1. Potrzeby

1.2.2. Dobra

Cykl życia produktu

1.2.3. Konsumpcja

1.2.3.1. Hipoteza cyklu życia

1.2.3.2. Dochodowa elastyczność popytu

1.2.3.3. Prawo Engela

1.3. Rynek

1.3.1. Konkurencja

1.3.1.1. Raport konkurencyjności

1.3.2. Koniunktura i cykl Kondratiewa

1.3.3. Informacja i wiedza

1.3.3.1. Wiedza ukryta

1.3.3.2. Model SECI

1.3.3.3. Od danych do mądrości

1.3.4. Równowaga makroekonomiczna

1.4. Kapitał jako reprezentacja wartości

1.4.1. O jednostce kapitału

1.4.2. Jak mierzyć kapitał

1.4.2.1. Kapitał uogólniony

1.5. Działalność gospodarcza

1.5.1. Model systemowy działalności gospodarczej

1.5.2. Otoczenie działalności gospodarczej

1.5.3. Przedsiębiorczość

1.5.3.1. Decyzja o podjęciu działalności gospodarczej

1.5.4. Innowacyjność

1.5.4.1. Innowacyjność w skali makro (gospodarki)

### **2. Podmiot i przedmiot zarządzania**

2.1. Organizacja jako system generujący wartość

2.1.1. Definicja systemowa organizacji

2.1.2. Rodzaje organizacji

2.1.3. Podział organizacji ze względu na wielkość

2.1.4. Cykl życia organizacji

2.2. Łańcuch wartości organizacji

2.2.1. Łańcuch dostaw w łańcuchu wartości

2.2.2. Zasoby i kluczowe kompetencje

- 2.2.2.1. Kluczowe kompetencje
- 2.2.2.2. Mapa zasobów (model RDF)
- 2.2.3. Procesy w organizacji i ich znaczenie dla zarządzania
  - 2.2.3.1. Mapa procesów organizacji
- 2.2.4. Organizacja jako układ warstw logicznych
  - 2.2.4.1. Warstwa front office
  - 2.2.4.2. Warstwa back office
  - 2.2.4.3. Warstwa middle office
  - 2.2.4.4. Warstwa virtual office
- 2.3. Człowiek w organizacji
  - 2.3.1. Relacje człowieka i organizacji
  - 2.3.2. Model systemowy budowania relacji w organizacji
  - 2.3.3. Pracownik w organizacji
    - 2.3.3.1. Kapitał ludzki
  - 2.3.4. Menedżer i przywódca
  - 2.3.5. Aspekty etyczne

### **3. Zarządzanie. Zakres, cele, metody**

- 3.1. Zarządzanie jako zagadnienie złożone
  - 3.1.1. Ujęcie cynefin
  - 3.1.2. Stan organizacji
    - 3.1.2.1. Model KPI
  - 3.1.3. Cele stawiane przed zarządzaniem
  - 3.1.4. Niejednoznaczność rezultatu zarządzania
  - 3.1.5. Zarządzanie mikro i makro
    - 3.1.5.1. Równowaga mikro-makro
    - 3.1.5.2. Zrównoważony rozwój
    - 3.1.5.3. Triple bottom line (albo PPP – people, planet, profit)
- 3.2. Aspekt czasowy zarządzania
  - 3.2.1. Struktura decyzji
  - 3.2.2. Ograniczona racjonalność i heurystyki uproszczone
  - 3.2.3. Aspekt czasowy decyzji
  - 3.2.4. Własność Markowa i zasada Bellmana
    - 3.2.4.1. Zasada Bellmana
  - 3.2.5. Scenariusze i pakiety decyzyjne
    - 3.2.5.1. Pakiety decyzyjne
- 3.3. Metodologia zarządzania
  - 3.3.1. Dzieło Adama Smitha
  - 3.3.2. Kierunek produktywność
  - 3.3.3. Kierunek niezawodność, efektywność, jakość
    - 3.3.3.1. RCM
    - 3.3.3.2. TPM
    - 3.3.3.3. QRM
    - 3.3.3.4. TOC (teoria barier)
    - 3.3.3.5. TQM (Total Quality Management)
    - 3.3.3.6. Lean
    - 3.3.3.7. Six Sigma
    - 3.3.3.8. Standaryzacja procesowa
  - 3.3.4. Kierunek optymalność funkcjonalna organizacji

- 3.3.4.1. Sprawność organizacyjna i humanizacja pracy
- 3.3.4.2. Sprawność administrowania organizacją
- 3.3.4.3. Koncepcje behawioralne
- 3.3.4.4. Ujęcia systemowe
- 3.3.4.5. Ujęcie zasobowe
- 3.3.4.6. Systemy socjotechniczne (STS)
- 3.3.4.7. Ujęcie prakseologiczne
- 3.3.5. Kierunek strategiczny
- 3.3.5.1. Zarządzanie strategiczne w układzie liniowym
- 3.3.5.2. Właściwe ukonstytuowanie się zarządzania strategicznego
- 3.3.5.3. Szkoły strategii
- 3.3.5.4. Czym jest strategia
- 3.3.5.5. Jak działa zarządzanie strategią

#### **4. Wybrane aspekty praktycznego korzystania z teorii zarządzania**

- 4.1. Zarządzanie projektem
  - 4.1.1. Studium wykonalności projektu
  - 4.1.2. Zarządzanie zwinne projektami (agile)
    - 4.1.2.1. Model agile w działaniu
  - 4.1.3. Metoda PERT/CPM i harmonogramowanie
    - 4.1.3.1. Logika projektu
    - 4.1.3.2. Przypisania w projekcie i harmonogramowanie
    - 4.1.3.3. Wykres sieciowy i wykres Gantta
- 4.2. Zmiana w biznesie
  - 4.2.1. Aspekty epistemologii zmiany
  - 4.2.2. Metodologia zmiany
    - 4.2.2.1. Model metodologiczny ADKAR
    - 4.2.2.2. Model Lewina
    - 4.2.2.3. Model Kottera
    - 4.2.2.4. Analiza scenariuszowa zmiany
    - 4.2.2.5. Kluczowe wskaźniki efektywności zmiany
  - 4.2.3. Biznesplan jako projekt zmiany
    - 4.2.3.1. Struktura biznesplanu
- 4.3. Zarządzanie ryzykiem
  - 4.3.1. Taksonomia ryzyka
  - 4.3.2. Style zarządzania ryzykiem
  - 4.3.3. Model zarządzania ryzykiem w organizacji
- 4.4. Zarządzanie informacją i wiedzą (ujęcie zasobowe)
  - 4.4.1. Wiedza jako cenny zasób organizacji
    - 4.4.1.1. Globalny zasób informacyjny organizacji
    - 4.4.1.2. Wirtualny zasób informacyjny
    - 4.4.1.3. Operacyjny zasób informacyjny
    - 4.4.1.4. Informacyjny zasób ludzki
  - 4.4.2. Koszty zasobów IT i ich użyteczność
  - 4.4.3. Bezpieczeństwo informacyjne
- 4.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi
  - 4.5.1. Relacje i interakcje w organizacji
  - 4.5.2. Motywacja
    - 4.5.2.1. Model sprawiedliwości

- 4.5.2.2. Teoria oczekiwań Vrooma
- 4.5.2.3. Model Skinnera
- 4.5.3. Coaching i ścieżka kariery
  - 4.5.3.1. Luka zasobowa
  - 4.5.3.2. Dla kogo coaching?
- 4.5.4. Płace
  - 4.5.4.1. Opodatkowanie płacy
  - 4.5.4.2. Aspekty organizacyjne wynagradzania
- 4.5.5. Wsparcie komputerowe zarządzania kadrami i płacami
  - 4.5.5.1. Funkcjonalność
  - 4.5.5.2. Kartoteka pracownika
  - 4.5.5.3. Dokumenty kadrowo-płacowe i rejestry
  - 4.5.5.4. Listy płac i kartoteka wynagrodzeń
  - 4.5.5.5. Sprawozdania, raporty, deklaracje
- 4.6. Marketing i dystrybucja
  - 4.6.1. Budowanie strategii marketingowej
  - 4.6.2. Strategie marketingowe
    - 4.6.2.1. Strategie zorientowane na klienta
  - 4.6.3. Strategie cenowe
  - 4.6.4. Kanały dystrybucji
  - 4.6.5. Marketing bezpośredni
  - 4.6.6. Model etyczny marketingu
  - 4.6.7. Zarządzanie marką
    - 4.6.7.1. Czym znamienna jest marka i jak działa
    - 4.6.7.2. Wizerunek marki
    - 4.6.7.3. Kreowanie marki i zarządzanie operacyjne
    - 4.6.7.4. Aspekty strategiczne marki
    - 4.6.7.5. Pięć imperatywów zarządzania marką
- 4.7. Aspekty zarządzania finansami
  - 4.7.1. Analiza finansowa projektu biznesowego
    - 4.7.1.1. Przychody, koszty i zyski
    - 4.7.1.2. Próg rentowności
    - 4.7.1.3. Punkt opłacalności oraz wskaźnik bezpieczeństwa
    - 4.7.1.4. Graniczny poziom ceny i jednostkowych kosztów zmiennych
  - 4.7.2. Oszacowania zmian wartości pieniądza w czasie
    - 4.7.2.1. Przyszła wartość pieniądza
    - 4.7.2.2. Rentowność i efektywność inwestycji
    - 4.7.2.3. Piramida Du Ponta
  - 4.7.3. Wybrane aspekty rachunkowości
    - 4.7.3.1. Zasady zapisu księgowego i plan kont
    - 4.7.3.2. Obiegi dokumentów
    - 4.7.3.3. Polityka rachunkowości
  - 4.7.4. Hedging
  - 4.7.5. Kontrakty terminowe
    - 4.7.5.1. Kontrakty futures
    - 4.7.5.2. Kontrakty forward
  - 4.7.6. Opcje
    - 4.7.6.1. Strategie opcyjne
    - 4.7.6.2. Działanie zabezpieczenia opcyjnego
    - 4.7.6.3. Parametry greckie

- 4.8. Wybrane kwestie zarządzania logistyką
  - 4.8.1. Optymalizacja logistyczna
    - 4.8.1.1. Zasada 7W logistyki
    - 4.8.1.2. Wąż logistyczny (rurociąg logistyczny)
    - 4.8.1.3. Zagadnienia równowagi logistycznej
  - 4.8.2. Zagadnienie magazynowe
    - 4.8.2.1. Zagadnienie gazeciarza
  - 4.8.3. Magazyn jako obiekt logiczny
    - 4.8.3.1. Magazyny dotyczące sprzedaży
  - 4.8.4. Kolejowanie
    - 4.8.4.1. Kolejka do pojedynczego kanału dostępu
    - 4.8.4.2. Dostęp wielokanałowy
    - 4.8.4.3. Aspekt ekonomiczny systemu kolejkowego
  - 4.8.5. Problem transportowy
  - 4.8.6. Zagadnienie komiwojażera (zadanie chińskiego listonosza)
  - 4.8.7. Strategie logistyczne
    - 4.8.7.1. Definicja i zakres strategii logistycznych
    - 4.8.7.2. Poziomy realizacji strategii logistycznych
- 4.9. Kontroling
  - 4.9.1. Metoda KPI (Key Performance Indicators)
  - 4.9.2. Aspekty finansowe kontrolingu
  - 4.9.3. Aspekty procesowe
  - 4.9.4. Aspekty struktury informacyjnej kontrolingu

## **5. Pomiar i ocena w zarządzaniu**

- 5.1. Miara
  - 5.1.1. Skala
  - 5.1.2. Miara integralna w zagadnieniu wielowymiarowym
  - 5.1.3. Dystans do frontiera (ranking benchmarkingowy)
- 5.2. Wnioskowanie statystyczne i testowanie hipotez
  - 5.2.1. Porównanie grup mierzonych niezależnie
  - 5.2.2. Porównanie więcej niż dwóch zmiennych
  - 5.2.3. Stwierdzenie istnienia związku pomiędzy zmiennymi
- 5.3. Metody ilościowe w zarządzaniu
  - 5.3.1. Programowanie liniowe
    - 5.3.1.1. Ogólna postać zagadnienia dla dwóch zmiennych
    - 5.3.1.2. Analiza wrażliwości w programowaniu liniowym
    - 5.3.1.3. Metoda Data Envelopment Analysis (DEA)
  - 5.3.2. Optymalizacja nieliniowa
    - 5.3.2.1. Model efektywnego portfolio Markowitza
    - 5.3.2.2. Model adaptacji rynkowej Bassa
    - 5.3.2.3. Metoda 80/20 (Diagram Pareto-Lorentza)
  - 5.3.3. Symulacja
    - 5.3.3.1. Zarządzanie kontraktami terminowymi
  - 5.3.4. Analiza What if
  - 5.3.5. Elementy teorii gier
    - 5.3.5.1. Definicja gry
    - 5.3.5.2. Macierz wypłaty i punkt siodłowy
    - 5.3.5.3. Strategie mieszane

- 5.3.5.4. Drzewa decyzyjne w grach naprzemiennych
- 5.4. Globalne wskaźniki ekonomiczne w otoczeniu
  - 5.4.1. Dochód narodowy brutto PKB
    - 5.4.1.1. Wskaźnik PNB
  - 5.4.2. Dochód narodowy na jednego mieszkańca
  - 5.4.3. Dochód do dyspozycji
  - 5.4.4. Globalny wskaźnik przedsiębiorczości – GEM
    - 5.4.4.1. Filary i kluczowe wskaźniki GEM
    - 5.4.4.2. Dane dla Polski za rok 2015
  - 5.4.5. GCI – Globalny indeks konkurencyjności
  - 5.4.6. GII – globalny indeks innowacyjności
  - 5.4.7. Globalny wskaźnik Doing Business
    - 5.4.7.1. Metodologia obliczania wskaźnika Doing Business
    - 5.4.7.2. Filary wskaźnika globalnego Doing Business
    - 5.4.7.3. Metodyka dla filara Rozpoczęcie działalności
  - 5.4.8. PMI – Purchasing Managers Index
    - 5.4.8.1. PMI Metodyka
  - 5.4.9. Wskaźnik moralności płatniczej (IPM)
  - 5.4.10. Wskaźnik IFO (ZEW)

## **6. Dodatki**

- 6.1. Metoda wielokryterialna
  - 6.1.1. Kryterium oparte na skali nominalnej
  - 6.1.2. Kryterium oparte na skali porządkowej
  - 6.1.3. Kryterium oparte na skali interwałowej
    - 6.1.3.1. Zero rozmyte
  - 6.1.4. Kryterium oparte na skali ilorazowej
  - 6.1.5. Kryterium integralne
- 6.2. Badania zależności zmiennych
  - 6.2.1. Metoda najmniejszych kwadratów
  - 6.2.2. Test chi-kwadrat
  - 6.2.3. Test Wilcoxon–Manna–Whitneya
- 6.3. Analiza PEST(LE)
  - 6.3.1. Tablica czynników PEST
  - 6.3.2. Scenariusze PEST
- 6.4. Analiza GE-McKinsey
  - 6.4.1. Atrakcyjność rynkowa sektora
  - 6.4.2. Ustalanie pozycji rynkowej
- 6.5. Analiza portfelowa BCG
- 6.6. Analiza SWOT – wersja quasi-ilościowa
  - 6.6.1. Analiza czynników
  - 6.6.2. Macierz interakcji SWOT
    - 6.6.2.1. Tabela interakcji
    - 6.6.2.2. Macierz interakcji
    - 6.6.2.3. Interpretacja wyników interakcji SWOT
- 6.7. Metoda macierzy logicznej LFA
  - 6.7.1. Projekt inwestycyjny w ramach EFRR
  - 6.7.2. Matryca logiczna dla strategii
- 6.8. Obliczenia wartości dla opcji

- 6.8.1. Wartość podstawowa opcji
- 6.8.1.1. Model Blacka–Scholesa
- 6.8.1.2. Reprezentacja w arkuszu kalkulacyjnym
- 6.8.2. Symulacja wartości opcji metodą Monte Carlo

Zakończenie

Bibliografia