Spis treści

Wstęp 9

Finansowa charakterystyka decyzji 11

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

Zarządzanie przez wartość (VBM) 28

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 *(MVA)* 33
2.5. Istota zarządzania przez wartość 37

Model *MVA* i jego przystosowanie do wymagań zarządzania przez wartość 39

3.1. Ogólna koncepcja *MVA* 39
.V2. Modyfikacja modelu *MVA* 40

Fazy życia firmy **44**

Prognozowanie stopy wzrostu sprzedaży **48**

5.1. Szacowanie punktu zwrotnego rozdzielającego 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

Stopa dyskontowa — koszt kapitału **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

Zastosowanie zmodyfikowanego modelu dodanej wartości rynkowej w zarządzaniu firmą Zira **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

Zakończenie **123**

Załączniki **125**

Załącznik A. Dodana wartość rynkowa wydziałów B i C w strategu 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. $MVA = V_{op} - ATNOC$ 142
Załącznik E. Model stałego wzrostu 146
Załącznik F. Finansowa ocena decyzji menedżerskich 148

Literatura **155**