

## SPIS TREŚCI

Od Autora.....ix

## TOM I

MONOGRAFIA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA  
ENERGETYCZNEGO – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE**ROZDZIAŁ I. Ogólna Charakterystyka Polskiej Energetyki**

1. Wstęp.....	1
2. Wprowadzenie.....	3
3. Sektor energetyczny Polski – sytuacja ogólna.....	6
4. Charakterystyka elektroenergetyki.....	12
5. Elektroenergetyka Polski – dane ogólne.....	20
6. Elektroenergetyka Polski – zagadnienia ekonomiczne.....	30

**ROZDZIAŁ II. Istota Strategii**

1. Rozwój myśli strategicznej.....	41
2. Strategia (treść strategii).....	45

**ROZDZIAŁ III. Proces zarządzania strategicznego**

1. Wprowadzenie.....	58
2. Poziomy zarządzania strategicznego.....	64
A). Strategia ekspansji (strategia centrali, I poziomu).....	68
B). Strategia konkurencji (strategia SJO, II poziomu).....	75
C). Pomiar przewagi konkurencyjnej (strategicznego).....	89
C.1. Dodana wartość.....	94
C.2. Krótki test.....	101
C.3. Analiza prognozy rentowności.....	124
C.4. Pełna analiza wskaźnikowa.....	135
C.5. Wartość firmy.....	142
3. Proces budowy strategii.....	146

<b>ROZDZIAŁ IV. Metody analizy strategicznej jako narzędzia oceny i formułowania strategii</b> .....	<b>170</b>
1. Metody oznaczania pozycji strategicznej.....	172
A). Metoda SWOT.....	172
B). Metoda SPACE.....	183
C). Metody portfelowe.....	187
C.1. Macierz BCG (wzrostu/udziału rynku).....	189
C.2. Macierz wzrostu/wzrostu.....	192
C.3. Macierz szans/zagrożeń rynku.....	193
C.4. Macierz atrakcyjności McKinsey'a (GE).....	195
C.5. Macierz ADL.....	200
2. Narzędzia i techniki analizy strategicznej.....	207
A). Analiza makrootoczenia	
A.1. Koncepcja wielorakich możliwości.....	209
A.1.1. Metoda ekstrapolacji trendów.....	209
A.1.2. Analiza luki strategicznej.....	209
A.2. Metody scenariuszowe.....	211
B). Analiza mikrootoczenia	
B.1. Metoda „pięciu sił” M. Portera.....	217
B.2. Mapa grup strategicznych.....	225
B.3. Cykl życia produktu.....	231
<b>C). Analiza sektorowa (Ocena atrakcyjności sektora)</b> .....	
..... <b>234</b>	
D). Analiza Firmy (strategicznych zasobów i umiejętności).....	242
D.1. Cykl życia technologii.....	243
D.2. Krzywa doświadczenia.....	245
D.3. Analiza łańcucha wartości.....	255
<b>E). Analiza Kluczowych Czynników Sukcesu (KCS)</b> <b>(Pozycja firmy)</b> .....	<b>261</b>
3. Drzewko decyzyjne.....	266
4. Ocena projektu inwestycyjnego.....	269
Literatura podstawowa i uzupełniająca do Tomu I.....	309

## TOM II

EMPIRYCZNA PRÓBA SFORMUŁOWANIA STRATEGII  
NA PRZYKŁADZIE ELEKTROWNI BĘŁCHATÓW II**ROZDZIAŁ V. Analiza przypadku Elektrowni Bełchatów II**

1. Wprowadzenie .....	1
2. Diagnoza Elektrowni Bełchatów II .....	3
A). Paszport przedsiębiorstwa .....	3
B). Krótka historia firmy .....	4
C). Stosunki własnościowe .....	5
D). Organizacja i zarządzanie .....	6
E). Potencjał kadrowy .....	8
F). Projektowany potencjał techniczny .....	9
F.1. Kocioł – opis techniczny .....	13
F.2. Turbozespół – opis techniczny .....	14
F.3. Generator – opis techniczny .....	15
3. Koncepcja i strategia projektu (Wizja promotorów) .....	17

**ROZDZIAŁ VI. Analiza strategiczna projektu (SWOT)**

1. Analiza otoczenia bliższego .....	20
A). Wnętrze sektora .....	20
B). Zagrożenie nowymi wejściami i substytutami .....	35
C). Siła przetargowa dostawców .....	38
D). Siła przetargowa klientów .....	40
E). Profil ekonomiczny sektora .....	42
2. Analiza otoczenia dalszego .....	47
<b>3. Studium projektu inwestycyjnego (wg UNIDO)</b>	
A). Tablice dla analizy finansowej w cenach bieżących (umieszczone w Załączniku) .....	50
B). Wizja projektu .....	52
C). Rynek, produkt i marketing .....	53
D). Logistyka .....	57
E). Okres obliczeniowy i wartość likwidacyjna .....	58

F). Całkowite nakłady inwestycyjne .....	60
G). Współczynniki indeksacyjne .....	63
H). Koszty produkcji sprzedanej i amortyzacja .....	63
I). Finansowanie projektu i przepływy finansowe (cash flow) .....	64
J). Podatek dochodowy .....	69
K). Zwrot kapitału i stopa dyskontowa .....	69
L). Analiza progu rentowności (BEP) .....	70
4. Analiza projektu (firmy) z wykorzystaniem metody KCS .....	70
5. Podsumowanie analizy strategicznej (pozycja strategiczna)	
A). Lista mocnych i słabych stron .....	74
B). Lista szans i zagrożeń .....	81

## **ROZDZIAŁ VII. Sformułowanie strategii .....**

.....	<b>93</b>
1. Wybór strategii i uzasadnienie .....	94
A). Cele strategiczne .....	94
B). Strategia realizacyjna (strategie funkcjonalne) .....	94
C). Misja .....	97
2. Ocena realności strategii .....	99

Literatura do Tomu II .....	101
-----------------------------	-----

## **ANEKS – Koncepcja Rynku Energii Elektrycznej w Polsce**

Historia .....	str. 1
Rynek energii elektrycznej w Polsce .....	str. 4
Ceny na hurtowym rynku energii elektrycznej .....	str. 18
Zagadnienia marketingowe (kontekst Elektrowni Bełchatów II) .....	str. 27

## TOM III

## Załączniki (tablice do projekcji finansowej)

1. **Tablica 1** – współczynniki indeksacyjne stanowiące podstawę ustalania wzrostu cen na: cenę energii elektrycznej, cenę węgla brunatnego, nakłady inwestycyjne, deprecjację złotówki, koszty stałe i zmienne.
2. **Tablica 2** – całkowite nakłady inwestycyjne na środki trwałe. Suma początkowych nakładów na środki trwałe (nakłady w okresie budowy) i wszystkich innych wydatków w okresie przedprodukcyjnym oraz nakładów inwestycyjnych na środki trwałe (odtworzenie majątku) w okresie eksploatacji.
3. **Tablica 3** – zapotrzebowanie na kapitał obrotowy (ZKO) i obliczenie zmian kapitału obrotowego w stosunku do roku poprzedniego. ZKO jest różnicą aktywów bieżących i zobowiązań bieżących (handlowych).
4. **Tablica 4** – całkowite nakłady inwestycyjne. Suma całkowitych nakładów inwestycyjnych na środki trwałe i na kapitał obrotowy.
5. **Tablica 5** – obsługa kapitałów obcych.
6. **Tablica 6** – całkowite koszty roczne produkcji sprzedanej.
7. **Tablica 7** – rachunek wyników do obliczenia wielkości podatku dochodowego.
8. **Tablica 8** – przepływy pieniężne do planowania finansowego (**cash flow**) [stanowią wynik wcześniejszych tablic].
9. **Tablica 9** – wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) dla całkowitych nakładów inwestycyjnych [stanowią wynik wcześniejszych tablic].
10. **Tablica 10** – wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) dla kapitału własnego (zakładowego) [stanowią wynik wcześniejszych tablic].
11. **Tablica 11** – pokrycie kosztów stałych w kolejnych latach (wskaźnik prognozy rentowności BEP).