

SPIS TREŚCI

Od Autora	9
-----------------	---

ROZDZIAŁ 1

HOLDING – KRÓTKIE WTAJEMNICZENIE

1.1. Przedsiębiorstwo sieciowe – znak czasu	14
1.2. Holding – kilka słów o genezie	22
1.3. Próba praktycznej definicji holdingu	26
1.4. Znajdź swój holding w mnogości jego typów	32
1.5. Atrybuty holdingu	36
1.6. Holding, grupa kapitałowa, podatkowa grupa kapitałowa. Chaos terminologii i praktyka	40
1.6.1. Wysokość kapitału	43
1.6.2. Udział spółki dominującej w kapitale spółek zależnych	43
1.6.3. Udziały spółek zależnych	43
1.6.4. Umowa notarialna	44
1.6.5. Inne warunki wymagane przed rejestracją grupy	44
1.6.6. Rejestracja umowy	44
1.6.7. Utrata statusu podatnika	45
1.6.8. Podsumowanie	45
1.7. Co to jest uczestnictwo holdingowe	46
1.8. Spółka naczelną – sztab dominacji w holdingu	49
1.9. Spółki zależne, współzależne, podporządkowane, powiązane, stowarzyszone – zbędna obfitość pojęć	53

ROZDZIAŁ 2

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE HOLDINGIEM – O CZYM MUSISZ WIEDZIEĆ

2.1. Istota i dylematy zarządzania strategicznego w holdingu	58
2.2. Sfery strategiczne w holdingu	71

2.3.	Synergia oraz symetria potencjałów i uprawnień podmiotów . . .	76
2.4.	Formalizacja adaptatywna i formalizacja kreatywna procesu zarządzania – pogódź sprzeczności	79
2.5.	Ile centralizacji, ile decentralizacji – poznaj zasady, zaufaj kompetencjom	82

ROZDZIAŁ 3

WIĘZI PODMIOTÓW UCZESTNICTWA HOLDINGOWEGO – UNIKAJ KONFLIKTÓW

3.1.	Holding – przestrzeń silnie zagęszczonych interakcji	90
3.2.	Jak rozwiązywać złożone problemy w holdingu – koordynacja podmiotów.	93
3.3.	Portfel kompetencji spółki naczelnej – podziel się władzą	98
3.4.	Myślenie sieciowe spółki naczelnej – makroskopia	102
3.5.	Model jednoosobowego aktora czy grupowe decydowanie i kompromisy	105
3.6.	Holding – pole walki czy symbiozy podmiotów go tworzących. .	109

ROZDZIAŁ 4

MODELOWANIE HOLDINGU – NIE IMPROWIZUJ

4.1.	Kilka refleksji o metodach projektowania modeli organizacyjnych	116
4.2.	Model w projektowaniu organizacji holdingu	117
4.3.	Ograniczenia w modelowaniu – sytuacja projektowa	121
4.4.	Niepewność – nicodłaczny towarzysz projektanta.	124
4.5.	Błędy rozwiązań modelowych	126
4.6.	Modelowanie racjonalne – użyteczne postulaty	129

ROZDZIAŁ 5

SPÓŁKA NACZELNA JAKO OBIEKT MODELOWANIA

5.1.	Refleksje wprowadzające	134
5.2.	Obszary aktywności spółki naczelnej.	135
5.3.	Ramowy zakres koniecznych funkcji.	138
5.4.	Segmentacja ról w spółce naczelnej	143
5.5.	Problem wyboru formy zarządu	148
5.6.	Wybrałeś formę – skalkuluj ryzyko	154
5.6.1.	Funkcje członka zarządu	158
5.6.2.	Funkcje dyrektora pionu	158

5.7. Szukanie konsensusu – rada holdingu, komitety.	159
5.7.1. Regulamin funkcjonowania rady holdingu (przykład)	162

ROZDZIAŁ 6

CENTRA STRATEGICZNO-DECYZYJNE.

MODELE ROZWIĄZAŃ 167

6.1. Warunki brzegowe.	168
6.2. Puzzle – zdefiniuj, a potem układaj.	169
6.2.1. Stanowiska organizacyjne	170
6.2.2. Jednostki organizacyjne.	172
6.2.3. Wskazówki dotyczące projektowania rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych	174
6.3. Modelowa koncepcja centrów.	175
6.3.1. Prezes zarządu – dyrektor generalny.	175
6.3.2. Centrum finansów i zarządzania kapitałem.	184
6.3.3. Centrum marketingu strategicznego	190
6.3.4. Centrum zasobów personalnych i administracji	193
6.3.5. Centrum prognoz, inwestycji i rozwoju	200
6.3.6. Centrum nadzoru właścicielskiego	205
6.3.7. Centrum zarządzania majątkiem.	211
6.4. Prezes zarządu, członek zarządu, dyrektor centrum – znaj swoje miejsce w szeregu	215
 Bibliografia	 219