

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część

Podstawy restrukturyzacji przedsiębiorstw

Rozdział

1

Istota restrukturyzacji przedsiębiorstw	19
1.1 Przedsiębiorstwo a zmiana	19
1.1.1 Zmienność otoczenia: zewnętrzna przesłanka restrukturyzacji przedsiębiorstwa	20
1.1.2 Projektowanie zmiany: przygotowanie przedsiębiorstwa do restrukturyzacji	23
1.2 Atrybuty przedsiębiorstwa a obszary zmian i cele restrukturyzacji	25
1.2.1 Wyodrębnienie ekonomiczne przedsiębiorstwa	26
1.2.2 Wyodrębnienie techniczno-organizacyjne przedsiębiorstwa	36
1.2.3 Wyodrębnienie socjologiczne (społeczne) przedsiębiorstwa	39

1.2.4	Wyodrębnienie prawne przedsiębiorstwa	40
1.3	Restrukturyzacja a inne podejścia do zmian w przedsiębiorstwie	43
1.3.1	Wyróżniki restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemowej	44
1.3.2	Restrukturyzacja a reengineering	46
1.3.3	Restrukturyzacja a kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	52
1.3.4	Restrukturyzacja a benchmarking	56
1.3.5	Restrukturyzacja a niektóre działania pokrewne	60
1.3.6	Restrukturyzacja przedsiębiorstw – próba syntezy	63

Rozdział

2

Restrukturyzacja

	w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	68
2.1	Zarządzanie a restrukturyzacja przedsiębiorstw	68
2.1.1	Zarządzanie strategiczne a restrukturyzacja	69
2.1.2	Zarządzanie operacyjne a restrukturyzacja	73
2.2	Rozpoznanie sytuacji – diagnoza potrzeb restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa	76
2.2.1	Analiza otoczenia	76
2.2.2	Analiza potencjału strategicznego i operacyjnego przedsiębiorstwa	81
2.3	Planowanie zmian – program restrukturyzacji przedsiębiorstwa	91
2.3.1	Związki strategii i restrukturyzacji na etapie planowania zmian	92
2.3.2	Podstawowe elementy programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	99
2.4	Organizacja prac wdrożeniowych – plan i harmonogram przedsięwzięć restrukturyzacyjnych	104
2.4.1	Funkcje organizacyjne planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	105

2.4.2	Plan restrukturyzacji jako narzędzie dynamizujące proces zarządzania zmianami	107
2.5	Kierowanie procesem wdrażania zmian – realizacja programu restrukturyzacji	108
2.5.1	Koordinacja działań	109
2.5.2	Motywacja uczestników zmian	113
2.5.3	Liderzy zmian	115
2.6	Kontrola przebiegu wdrażania zmian i jego rezultatów	117
2.6.1	Kontrola strategiczna a program restrukturyzacji przedsiębiorstwa	118
2.6.2	Kontrola operacyjna a monitorowanie bieżących zmian i procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	120
2.7	Ograniczenia i niedostatki programów restrukturyzacji jako narzędzi zarządzania zmianami	124

Rozdział

3

Obszary zmian

	i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw	128
3.1	Punkt wyjścia – dostosowanie bieżące i rozwój przedsiębiorstwa	129
3.1.1	Restrukturyzacja naprawcza	130
3.1.2	Restrukturyzacja rozwojowa	131
3.2	Restrukturyzacja operacyjna	134
3.2.1	Restrukturyzacja marketingowa	135
3.2.2	Restrukturyzacja zasobów przedsiębiorstwa	144
3.2.3	Restrukturyzacja organizacyjna i zmiany systemu zarządzania przedsiębiorstwem	158
3.3	Restrukturyzacja finansowa	166
3.3.1	Główne problemy restrukturyzacyjne i finansowe techniki ich rozwiązywania	167
3.3.2	Warunki, cele, sposoby restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw	175
3.4	Restrukturyzacja własnościowa (prywatyzacja)	181
3.5	Restrukturyzacja przedsiębiorstw – próba typologii	182

Część



Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w latach dziewięćdziesiątych

Rozdział

4

	Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstw w procesie zmian: kontekst systemowy	189
4.1	Uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw	189
4.1.1	Transformacja systemu jako punkt wyjścia	189
4.1.2	Restrukturyzacja a forma własności przedsiębiorstw	191
4.1.3	Relacja: restrukturyzacja–prywatyzacja	197
4.1.4	Prawne podstawy prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw	200
4.2	Restrukturyzacja w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	205
4.2.1	Restrukturyzacja oparta na prywatyzacji kapitałowej	206
4.2.2	Restrukturyzacja oparta na prywatyzacji bezpośredniej	213
4.2.3	Restrukturyzacja w kontekście likwidacji i upadłości przedsiębiorstw	219
4.2.4	Restrukturyzacja na drodze bankowego postępowania ugodowego	221
4.2.5	Restrukturyzacja przedsiębiorstw w ramach programu NFI	228

Rozdział

5

	Restrukturyzacja przedsiębiorstw w praktyce: kontekst działań operacyjnych	246
5.1	Przedmiot, zakres, skala restrukturyzacji (wyniki i wnioski z badań)	246
5.1.1	Główne problemy badawcze	247

5.1.2	Powszechność restrukturyzacji w badanej próbie przedsiębiorstw	250
5.1.3	Najczęściej występujące obszary zmian i techniki restrukturyzacji	257
5.1.4	Związki w układzie: restrukturyzacja – strategia rozwoju przedsiębiorstwa	270
5.2	Analiza wybranych przypadków restrukturyzacji	275
5.2.1	Restrukturyzacja zasobów przedsiębiorstwa: Zakłady Tworzyw Sztucznych „Ząbkowice-Erg” S.A.	276
5.2.2	Restrukturyzacja finansowa i własnościowa: Cementownia „Chełm” S.A.	288

Rozdział

6

Restrukturyzacja przedsiębiorstw

a wykształcanie się świadomości menedżerskiej 311

6.1	Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw jako proces wdrażania nowych zasad gospodarowania	313
6.1.1	Imperatyw gospodarki otwartej	314
6.1.2	Imperatyw konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa	319
6.1.3	Imperatyw elastyczności struktur organizacyjnych	324
6.1.4	Imperatyw identyfikacji właścicielskiej	334
6.2	Zmiany świadomości kierownictwa przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji (na podstawie wyników badań)	342
6.2.1	Przygotowanie do restrukturyzacji	343
6.2.2	Zmiany w postawach kadry kierowniczej	347
6.2.3	Orientacja i styl w zarządzaniu	351
6.3	Restrukturyzacja a nowa kultura przedsiębiorstwa	355
6.3.1	Istota kultury przedsiębiorstwa	356
6.3.2	Kadra menedżerska w procesie powstawania nowej kultury	359

Literatura 367

Indeks 371