

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część I

Doświadczenia procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw

Rozdział I

Przedsiębiorstwo jako podmiot i przedmiot restrukturyzacji w warunkach transformacji	19
---	-----------

1.1. Systemowe wyznaczniki restrukturyzacji przedsiębiorstw	19
--	-----------

1.1.1. Zmienność otoczenia: podstawowa przesłanka restruk- turyzacji przedsiębiorstwa	20
--	----

1.1.2. Wewnętrzny potencjał zmian: gotowość przedsiębior- stwa do restrukturyzacji	25
---	----

1.2. Atrybuty przedsiębiorstwa jako przedmiot restrukturyzacji	29
---	-----------

1.2.1. Wyodrębnienie ekonomiczne	29
--	----

1.2.2. Wyodrębnienie techniczno-organizacyjne	39
---	----

1.2.3. Wyodrębnienie socjologiczne (społeczne)	42
--	----

1.2.4. Wyodrębnienie prawne	43
-----------------------------------	----

1.3. Restrukturyzacja a inne podejścia do zmian w przedsiębior- stwie	46
--	-----------

1.3.1. Wyróżniki restrukturyzacji przedsiębiorstw w warun- kach transformacji systemowej	46
---	----

1.3.2. Restrukturyzacja a reengineering	49
1.3.3. Restrukturyzacja a kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	54
1.3.4. Koncepcja organizacji uczącej się	57
1.3.5. Benchmarking	59
1.3.6. Restrukturyzacja a niektóre metody i działania pokrewne	63
1.3.7. Restrukturyzacja przedsiębiorstw — próba syntezy ..	67

Rozdział 2

Restrukturyzacja w procesie zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach	72
2.1. Zarządzanie a restrukturyzacja przedsiębiorstw	72
2.2. Rozpoznanie potrzeb restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa — diagnoza	73
2.2.1. Analiza otoczenia	75
2.2.2. Analiza potencjału strategicznego i operacyjnego przedsiębiorstwa	79
2.3. Planowanie zmian — program restrukturyzacji przedsiębiorstwa	88
2.3.1. Związki strategii i restrukturyzacji na etapie planowania zmian	88
2.3.2. Podstawowe elementy programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	96
2.4. Organizacja prac wdrożeniowych — plan i harmonogram przedsięwzięć restrukturyzacyjnych	101
2.4.1. Funkcje organizacyjne planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	102
2.4.2. Plan restrukturyzacji jako narzędzie dynamizujące proces zarządzania zmianami	103
2.5. Kierowanie procesem wdrażania zmian — realizacja programu restrukturyzacji	105
2.5.1. Koordynacja działań	105
2.5.2. Motywacja uczestników zmian	109
2.5.3. Liderzy zmian	111

2.6. Kontrola przebiegu wdrażania zmian i jego rezultatów . . .	113
2.6.1. Kontrola strategiczna a program restrukturyzacji przedsiębiorstwa	114
2.6.2. Kontrola operacyjna a monitorowanie bieżących zmian i procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	115
2.7. Ograniczenia i niedostatki programów restrukturyzacji przedsiębiorstw w pierwszym etapie przemian	119

Rozdział 3

Obszary zmian i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw w pierwszym etapie przeobrażeń	123
3.1. Istota problemu — dostosowanie bieżące a rozwój przedsiębiorstwa	123
3.1.1. Restrukturyzacja naprawcza	124
3.1.2. Restrukturyzacja rozwojowa	126
3.2. Restrukturyzacja operacyjna	128
3.2.1. Restrukturyzacja marketingowa	129
3.2.2. Restrukturyzacja zasobów przedsiębiorstwa	138
3.2.3. Restrukturyzacja organizacyjna i zmiany systemu zarządzania przedsiębiorstwem	152
3.3. Restrukturyzacja finansowa	160
3.3.1. Główne problemy restrukturyzacyjne i finansowe techniki ich rozwiązywania	161
3.3.2. Warunki, cele, sposoby restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw	168
3.4. Restrukturyzacja własnościowa (prywatyzacja)	174
3.4.1. Relacja: restrukturyzacja–prywatyzacja przedsiębiorstw	176
3.4.2. Główne ścieżki prywatyzacji a restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych	178
3.5. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach transformacji — próba typologii	189

Część II

Bieżące przekształcenia i perspektywy krajowych przedsiębiorstw

Rozdział 4

Konsolidacja jako kolejny etap restrukturyzacji przedsiębiorstw 195

4.1. Konsolidacja przedsiębiorstw w warunkach rozwiniętego rynku	196
4.1.1. Istota konsolidacji	196
4.1.2. Główne formy i przejawy konsolidacji	200
4.1.3. Społeczno-gospodarczy wymiar procesu konsolidacji	204
4.2. Konsolidacja przedsiębiorstw w warunkach transformacji	208
4.2.1. Punkt wyjścia — restrukturyzacja a proces konsolidacji przedsiębiorstw	209
4.2.2. Przebieg procesu — przejawy i przykłady konsolidacji przedsiębiorstw w Polsce	228
4.2.3. Efekty konsolidacji — wstępna ocena kolejnego etapu zmian	270

Rozdział 5

Zarządzanie procesem konsolidacji przedsiębiorstw 275

5.1. Wartość jako problem z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem	275
5.1.1. Wartość przedsiębiorstw a proces konsolidacji	276
5.1.2. Zarządzanie wartością z perspektywy właścicieli przedsiębiorstwa	280
5.1.3. Wyznaczanie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa	288
5.2. Konsolidacja jako proces tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstw	292
5.2.1. Źródła i etapy tworzenia wartości w procesie konsolidacji przedsiębiorstw	292
5.2.2. Etap przygotowań (rozpoznania) — sformułowanie idei łączenia przedsiębiorstw	298
5.2.3. Etap realizacji (transakcji) — uruchomienie procesu tworzenia wartości	311

5.2.4. Etap integracji (rzeczywistej konsolidacji) — budowanie trwałych podstaw tworzenia wartości dla właścicieli . . .	322
5.3. Konsolidacja a zagrożenia procesu tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa	338
5.3.1. Łączenie przedsiębiorstw a brak dodatkowej wartości dla właścicieli lub jej niszczenie	338
5.3.2. Podział jako alternatywa łączenia przedsiębiorstw . . .	345
5.3.3. Konsolidacja przedsiębiorstw a regulacje systemowe . . .	349
 Rozdział 6	
Kierunki dalszych przeobrażeń krajowych przedsiębiorstw. Perspektywa globalizacji	354
6.1. Globalizacja jako przesłanka zmian	355
6.1.1. Zmiany w podstawach strategii rozwoju przedsiębiorstw	357
6.1.2. Globalizacja a kwestia wartości dla właścicieli przedsiębiorstw	366
6.2. Krajowe przedsiębiorstwa w obliczu globalizacji	372
6.2.1. Ważniejsze ograniczenia uczestnictwa w procesie globalizacji	373
6.2.2. Potencjalne strategie rozwoju — możliwe scenariusze przeobrażeń	380
Literatura	401