

**Zofia Sapijaska**

# **Restrukturyzacja przedsiębiorstwa**

**Szanse i ograniczenia**

Ausgewandert aus der Bibliothek  
des Polnischen Institutes in Berlin  
Wycofano z biblioteki  
Instytutu Polskiego w Berlinie



Wydawnictwo Naukowe PWN  
Warszawa 1996

# Spis treści

<b>Wstęp</b> . . . . .	7
<b>Część I — Restrukturyzacja jako problem strategiczny</b> . . . . .	13
1. Zmiany — nowy paradygmat organizacji . . . . .	14
2. Geneza, charakter i istota restrukturyzacji . . . . .	23
3. Restrukturyzacja — struktura problemu . . . . .	32
3.1. Przyczyny restrukturyzacji . . . . .	32
3.2. Wymiary restrukturyzacji . . . . .	43
3.2.1. Restrukturyzacja zakresu działania . . . . .	44
3.2.2. Restrukturyzacja finansowa . . . . .	55
3.2.3. Restrukturyzacja organizacyjna . . . . .	69
3.2.4. Możliwości i zakres restrukturyzacji przedsiębiorstwa w warunkach polskich . . . . .	75
3.3. Skutki restrukturyzacji . . . . .	86
4. Inne techniki poprawy kondycji przedsiębiorstwa . . . . .	88
<b>Część II — Uwarunkowania przebiegu procesu restrukturyzacji</b> . . . . .	91
1. Uwarunkowania zewnętrzne . . . . .	92
1.1. Charakter gospodarki . . . . .	92
1.1.1. Gospodarka w okresie transformacji . . . . .	92
1.1.2. Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie transformacji . . . . .	95
1.1.3. Stymulatory i ograniczenia funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce okresu przejściowego . . . . .	113
1.2. Polityka przemysłowa . . . . .	115
1.2.1. Istota, zakres i narzędzia polityki przemysłowej . . . . .	115
1.2.2. Polityka przemysłowa w okresie transformacji . . . . .	119
2. Uwarunkowania wewnętrzne . . . . .	130
2.1. Zarządzanie procesem wprowadzania zmian . . . . .	130
2.1.1. Modele procesu zmian w organizacji . . . . .	131
2.1.2. Proces zarządzania zmianą . . . . .	136
2.2. Uwarunkowania powodzenia zmian . . . . .	142
2.2.1. Ludzie w procesie zmian . . . . .	145

2.2.2. Inercja organizacji i skłonność do zmian . . . . .	149
2.3. Kultura organizacyjna w procesie zmian . . . . .	155
2.3.1. Kultura organizacyjna a proces wprowadzania zmian . . . . .	156
2.3.2. Zmiana kultury organizacyjnej . . . . .	163
2.4. Rola kadry kierowniczej w procesie zmian . . . . .	166
<b>Część III — Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Metodyka, dotychczasowe doświadczenia . . . . .</b>	<b>175</b>
1. Restrukturyzacja jako proces strategiczny . . . . .	176
2. Procedura przebiegu procesu restrukturyzacji . . . . .	183
2.1. Identyfikacja potrzeby restrukturyzacji . . . . .	185
2.2. Ocena bieżącej pozycji przedsiębiorstwa . . . . .	191
2.2.1. Analiza otoczenia . . . . .	191
2.2.2. Analiza przedsiębiorstwa . . . . .	211
2.3. Analiza strategiczna . . . . .	225
2.3.1. Podstawowe determinanty wyboru strategii . . . . .	227
2.3.2. Przyczyny restrukturyzacji a proces doboru strategii działania . . . . .	229
2.3.3. Strategie poprawy konkurencyjności M. Portera . . . . .	231
2.3.4. Faza rozwoju przemysłu a wybór strategii . . . . .	233
2.3.5. Pozycja firmy w przemyśle jako wyznacznik wyboru strategii . . . . .	239
2.3.6. Inne metody wykorzystywane w procesie doboru strategii . . . . .	243
2.4. Opracowanie i realizacja programu restrukturyzacji . . . . .	251
2.4.1. Program restrukturyzacji . . . . .	251
2.4.2. Wdrożenie . . . . .	257
3. Dotychczasowe doświadczenia restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce . . . . .	265
3.1. Struktura organizacyjna i zarządzanie . . . . .	266
3.2. Działalność marketingowa . . . . .	275
3.3. Proces produkcyjny . . . . .	280
3.4. Finanse przedsiębiorstw . . . . .	282
3.5. Szanse i bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw . . . . .	287
3.5.1. Szanse wynikające z restrukturyzacji przedsiębiorstw . . . . .	288
3.5.2. Bariery występujące w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw . . . . .	290
<b>Zakończenie . . . . .</b>	<b>295</b>
<b>Bibliografia . . . . .</b>	<b>299</b>