

Spis treści

Wstęp	15
1. Podstawy, symptomy i przeszkody <i>Turnaround</i>	17
1.1. Nadzieja to śmiertelna pułapka	17
1.2. Z otwartymi oczyma ku sytuacji zagrożenia egzystencjonalnego	18
1.3. Cztery fazy <i>Turnaround</i>	20
Faza krachu	21
Przygotowanie koncepcji <i>Turnaround</i>	21
Realizacja koncepcji	21
Wzmocnienie przedsiębiorstwa	22
1.4. Filary sukcesu	23
1.5. Niebezpieczne przeszkody	24
Zjawisko paraliżu	24
Zjawisko ucieczki	25
Selektywna percepcja	26
Samooszukiwanie i oszustwo	26
Błędne ukierunkowanie przedsiębiorstwa	27
„Pranie futra”	27
Parasol ochronny	29
Postępowanie naprawcze	29
Brak lub zły przepływ informacji	30
Brak zaufania	31
Błędne oceny	31
Tezy i prowokacje	33

2. Zespół Turnaround.	35
2.1. Uwalnianie sił	35
2.2. Członkowie zespołu	36
2.3. Wybuch tworzy przestrzeń.	39
2.4. Sukcesy przysparzają zwolenników.	41
 3. Zarządzanie płynnością	 45
3.1. Przypadek Cashless	45
Wezwanie do zapłaty – zhora księgowego.	45
W pięć dni do obszernego planu finansowego.	46
W śmiertelnej spirali braku płynności	48
Zarządzanie płynnością – ostatnia szansa	49
Precz z ukrytymi rezerwami	50
W poszukiwaniu pieniędzy	52
3.2. Znaczenie zapewnienia płynności	55
Typ A: Żłudna pewność	56
Typ B: Skrajne napięcie.	56
Typ C: Ostateczna niewypłacalność	57
Typ D: Czasowy brak płynności/zator płatniczy.	57
3.3. Metodyka zarządzania płynnością	58
Budowa planu płynności	58
Organizacja codziennego zarządzania finansami	60
Możliwości uzyskiwania płynności	62
3.4. Plan zarządzania płynnością	64
3.5. Bariery i przeszkody zarządzania płynnością	66
Tezy i prowokacje.	67
 4. Moratorium	 69
4.1. Cash-drain AG	69
4.2. Moratorium – wiele cytatów i nieporozumień	71
Uwaga bankructwo!	71

Środki ratunkowe i pomocnicze	72
Czas trwania moratorium	73
Kto może prolongować terminy? – Inni uczestnicy moratorium	73
4.3. Moratorium z dostawcami przedsiębiorstwa	76
Przygotowanie moratorium	77
Rokowania z dostawcami	77
Wierzyciele, ubezpieczyciele kredytów i banki	80
Konsekwencje	81
 5. Poszukiwania dźwigni <i>Turnaround</i> – od analizy do koncepcji	83
5.1. Fatalny fałszywy wniosek	83
5.2. Osiem szybkich kroków do koncepcji <i>Turnaround</i>	84
5.3. W kilka tygodni do koncepcji <i>Turnaround</i>	87
Krok 1: Rozwój przedsiębiorstwa	87
Krok 2: Pozycja w branży	93
Krok 3: Twórca wartości versus niszczyciel wartości	94
Krok 4: Możliwości rynkowe i konkurencyjność	102
Krok 5: Podstawowe procesy i funkcje	109
Krok 6: Możliwości obniżki kosztów	114
Krok 7: Potencjał zarządzania	116
Krok 8: Koncepcja <i>Turnaround</i>	120
Tezy i prowokacje	125
 6. W handlu szczęście – w zakupach wygrana	127
6.1. Klüngel KG	127
6.2. Zakup – istotna dźwignia <i>Turnaround</i>	129
Instrumenty <i>Turnaround</i> w zaopatrzeniu	131
Oszczędzanie przez <i>outsourcing</i>	133
6.3. Wewnętrzna komunikacja jako warunek udanych zakupów	135
6.4. Handel międzynarodowy	136
Sens i nonsens w pośrednictwie zakupów	137
Sztuka kalkulacji	138

Ryzyko kursowe	138
6.5. Dźwignia zakupów a produkt	139
Działania długofalowe – kooperacja	140
6.6. Dźwignia zakupów w <i>Turnaround</i>	140
Analiza struktury materiałów	141
Analiza struktury dostawców	141
Strategia zakupów i oszczędzania	142
Organizacja zakupu	143
7. Turnaround w sprzedaży	145
7.1. Komplex GmbH	145
7.2. Sześć dźwigni <i>Turnaround</i> w sprzedaży	147
Reforma strategii sprzedaży	148
Projektowanie procesów sprzedaży	151
Kwalifikacje pracowników sprzedaży	153
Intensyfikacja zarządzania sprzedażą	154
Efektywne systemy bodźców	155
Optymalizacja informatycznych systemów sprzedaży	157
Podsumowanie	158
Tezy i prowokacje	159
8. Kształtowanie produktu	161
8.1. GehtNicht GmbH	161
8.2. Jesteśmy zbyt drodzy – co robić?	163
8.3. Podstawowa idea: odrzuć dotychczasowy produkt	164
Pierwsza reguła: określić horyzont planowania	165
Druga reguła: stworzyć wizję produktu	166
Trzecia reguła: budzić pragnienia, nie przesłaniać potrzeb	167
8.4. Sztuka, tworzenia dobrego zespołu	168
8.5. Definiowanie czynności – rozwijanie idei	170
8.6. Konstrukcja – zlecanie zadań	171
8.7. Ryzyko przestawienia produkcji	173

Planowanie miejsca produkcji	173
Planowanie przestawienia produkcji	174
Planowanie wejścia na rynek	174
8.8. Z starego w nowe – przestawienie produkcji w praktyce	177
9. Przez controlling produkcji do efektywnej produkcji	185
9.1. <i>Controlling</i> produkcji – co to jest?	185
9.2. Dlaczego nie PSP?	186
9.3. Podstawowa idea: zorientowany na procesy punkt wyjściowy (tworzenia) wartości dodanej	188
9.4. Przykład Strukturlos GmbH: tworzenie i wprowadzenie <i>controllingu</i> produkcji. . .	191
Punkt wyjściowy – chaos	192
Planowanie zdolności produkcyjnych	194
9.5. <i>Controlling</i> produkcji w procesie <i>Turnaround</i>	196
Planowanie zamówień	196
Produkować samemu lub zlecać	196
Większe dociążenie produkcji	197
Oszczędności	199
Restrukturyzacja produkcji	200
9.6. Wpływ <i>controllingu</i> produkcji na całe przedsiębiorstwo	204
Zakresy „okołoprodukcyjne”	205
Wstępna kalkulacja	206
Zaopatrzenie i sprzedaż	206
10. Turnaround a kadry – między zwolnieniami indywidualnymi a grupowymi . . .	209
10.1. Prawnicy poszukiwani	209
10.2. Methusalix GmbH	209
10.3. Komisja gospodarcza	211
10.4. Uzgodnienie stanowisk	211
10.5. Plan zabezpieczenia socjalnego	213
Granice wytrzymałości	213
Gry liczbowe	215

10.6. Zwolnienia indywidualne i grupowe	216
Wybór socjalny	217
Prawidłowe zwolnienie grupowe	219
Stanowisko rady zakładowej	219
10.7. Pułapka <i>outsourcingu</i>	220
10.8. Tchórz	221
11. Komunikacja w <i>Turnaround</i>.	223
11.1. Komunikacja – złośliwy instrument	223
Otwartość i kreatywność	224
Wybór chwili	225
11.2. Komunikacja przed <i>Turnaround</i>	227
Mamy problem	228
Nadchodzi zespół <i>Turnaround</i>	229
Otwartość jako szansa	229
Wspólnie krok za krokiem	231
Ryzykowna inwentaryzacja	231
11.3. Komunikacja w trakcie i po <i>Turnaround</i>	233
Motywacja poprzez cele	233
Niebezpieczna ślepa uliczka	234
Zróznicowana komunikacja	234
Koncepcja komunikacji – komu, kiedy i co powiedzieć?	237
Zarządzanie poprzez informację	237
Komunikacja z kapitałodawcami	239
11.4. Istotne czynniki komunikacji w <i>Turnaround</i>	240
12. Mergers & Acquisitions w <i>Turnaround</i>.	243
12.1. Sprzedaż klejnotów	243
12.2. <i>Outsourcing</i>	244
12.3. Srebra zastawa stołowa i śmieci	246
Wyważanie interesów	246
Obawy i zagrożenia	248

Zapobieganie zagrożeniom	249
Starzy udziałowcy	250
Pozostali kapitałodawcy	251
12.4. Poker cenowy – perła czy niebezpieczne odpady?	252
12.5. Taniej poprzez ogłoszenie bankructwa – chybiona spekulacja	253
12.6. Proces M&A – w Turnaround	255
Etap 1: Zdefiniowanie dróg docelowych w M&A	255
Etap 2: Identyfikacja oraz ocena potencjalnych partnerów	257
Etap 3: Nawiązanie kontaktu z potencjalnymi partnerami i ich poinformowanie	258
Etap 4: Negocjacje i określanie korzyści	259
Etap 5: Zawarcie umów	259
Etap 6: Zapewnienie integracji	260
12.7. Pułapki i przeszkody	260
Tezy i prowokacje	262
 13. Wczesne ostrzeganie – zarządzanie ryzykiem i możliwościami w Turnaround ...	263
13.1. Plaszczyna do negocjacji dla inwestorów	263
13.2. Kiedy przebrzmiały sygnały ostrzegawcze	264
13.3. Zarządzanie możliwościami i ryzykiem – składniki operacyjne i strategiczne ..	265
13.4. Elementy ryzyka i wskaźniki wczesnego ostrzegania	267
Produkt i jego wzornictwo	268
Produkcja	273
Organizacja	274
Rynek/Dystrybucja	274
Sytuacja normalna i sytuacja Turnaround	275
13.5. Charisma Turnaround – skuteczne wczesne rozpoznanie	276
 14. Skuteczny Turnaround	281
14.1. Strażacy	281
14.2. Kapitan i stabilny kurs	282
14.3. Załoga	284

14.4. Sternicy	286
14.5. Automatyczny pilot	287
15. Sytuacja po Turnaround.	289
15.1. Czy zagrożenie zostało wykryte?	289
15.2. Zagrożenie zażegnane	290
15.3. Ryzyko nowych rynków	292
Indeks	293