

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Instytut Zarządzania
Politechnika Łódzka

SKUTKI PRZEKSZTAŁCEŃ WŁASNOŚCIOWYCH I ORGANIZACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH REGIONU ŁÓDZKIEGO

Streszczenie

Restrukturyzacja, czyli proces wdrażania głębokich i szerokich zmian w przedsiębiorstwie wywołuje liczne skutki w różnych obszarach jego funkcjonowania. Celem opracowania jest określenie specyfiki restrukturyzacji własnościowej i organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach. Różne aspekty przekształceń strukturalno – własnościowych zostaną przedstawione na podstawie badań przeprowadzonych w dwudziestu ośmiu przedsiębiorstwach regionu łódzkiego.

* * *

1. Wstęp

Dekada lat 90 ubiegłego wieku, to czas szerokich i wieloetapowych dostosowań polskich przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej. Wiele firm, by móc dalej funkcjonować w nowym systemie, musiało dokonać głębokich zmian w swoich strukturach. W licznych przedsiębiorstwach podejmowano działania restrukturyzacyjne, które stały się środkiem do celu, jakim jest wzrost sprawności organizacyjnej firmy i jej konkurencyjności na rynku. Cel ten realizowano poprzez przebudowę systemu w kierunku nadania mu cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności.¹

W ogólnym ujęciu przez **restrukturyzację przedsiębiorstwa** należy rozumieć proces, który jest wyzwalany przez sygnały płynące z otoczenia i jest reakcją na czynniki zewnętrzne lub sytuacje wewnętrzne, krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa, a jego celem jest stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Zaś przedmiotem restrukturyzacji jest dostosowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego, czasami również zmiany w zakresie działania i strukturze kapitałowej. Restrukturyzacja jest zatem sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia, wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych. Poprawa efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa wraz z zapewnieniem mu warunków rozwoju lub przetrwania rynkowego stała się podstawowym celem restrukturyzacji firmy, zaś efektywność, rozumiana jako zmiana struktury podmiotu główną cechą tego procesu.

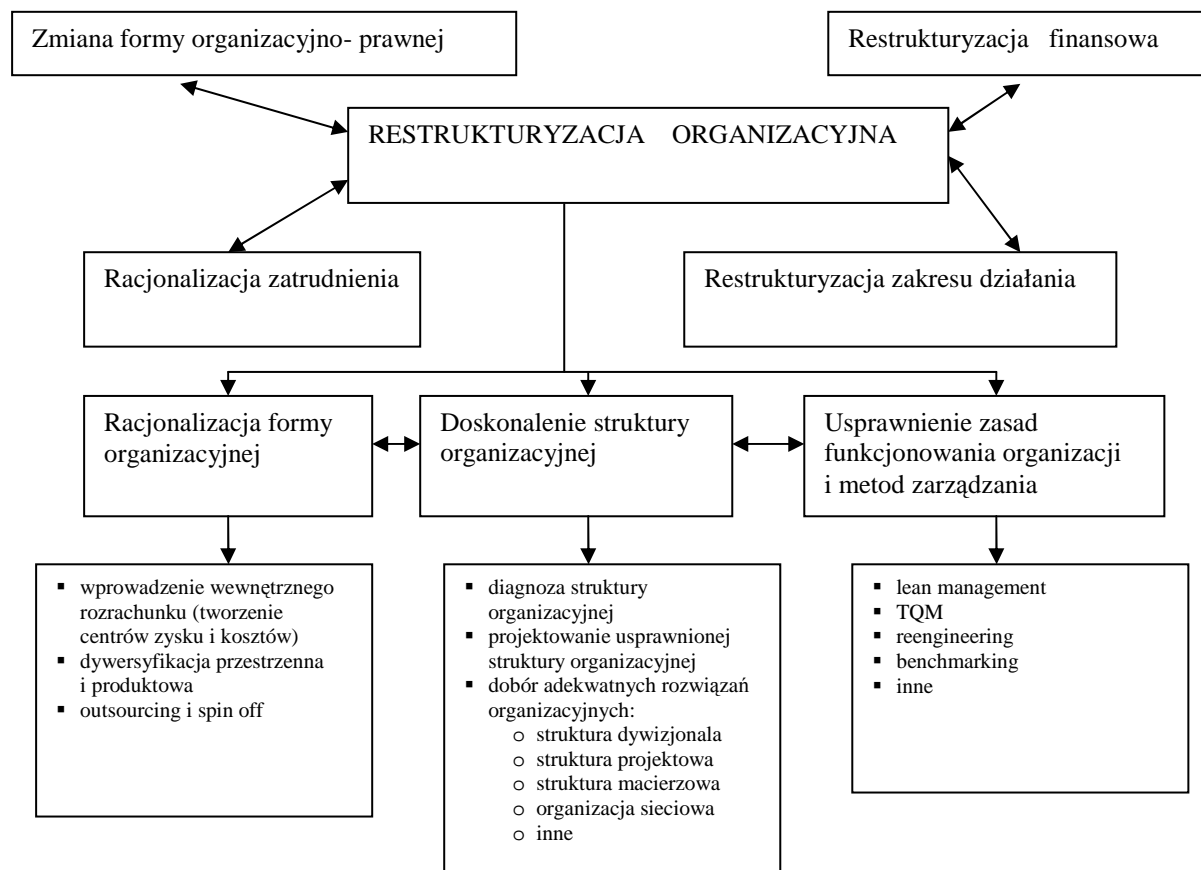
W wielu polskich firmach procesy restrukturyzacyjne wiązały się z potrzebą wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej. Działaniom tym często towarzyszyły przekształcenia własnościowe, jako warunek rozwoju przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku.

2. Specyfika restrukturyzacji organizacyjnej i własnościowej

Restrukturyzacja organizacyjna polega na radykalnej zmianie struktury organizacyjnej oraz systemu kierowania przedsiębiorstwem, pod wpływem zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, dokonywanej dla poprawy sprawności i efektywności jego działania, a jej celem jest dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii.

Konieczność przeprowadzenia zmian w sferze organizacji wywołują różnorodne czynniki. Do najważniejszych z nich zalicza się: innowacje dotyczące produktów i ich wytwarzania, przerosty i niewłaściwą strukturę zatrudnienia, nieelastyczne struktury organizacyjne, co przejawia się w: zbyt dużych ich rozmiarach, nadmiernej złożoności, w niewłaściwie ustalonych zakresach działania, w zbyt dużej autonomii funkcjonalnej komórek, nadmiernej centralizacji i dominacji więzi liniowych oraz w złej koordynacji i integracji komórek. Wobec tego za najważniejsze zadania w ramach restrukturyzacji organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach uznaje się:² redukcję jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych z powodu ograniczenia zakresu działalności, wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa komórek i/ lub stanowisk organizacyjnych, których działalność nie wpływa bezpośrednio na przetrwanie przedsiębiorstwa lub które mogą być przekształcone w odrębne podmioty gospodarcze, uproszczenie systemu zarządzania i specjalizacji poprzez tworzenie strategicznych jednostek biznesu, decentralizację odpowiedzialności, wyraźne rozdzielanie działalności podstawowej (produkcyjnej), pomocniczej i nieprodukcyjnej, wzmocnienie służb i funkcji rynkowych w przedsiębiorstwie, nowoczesne ukształtowanie powiązań zewnętrznych i orientacji na klienta, przygotowanie jednostek i komórek organizacyjnych do szybkiego reagowania na szanse i zagrożenia wynikające z sytuacji zewnętrznych i wewnętrznych. Zakres możliwych przedsięwzięć w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej przedstawia rysunek nr 1.

Rysunek nr 1 Klasyfikacja przedsięwzięć w ramach restrukturyzacji organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa Kraków 1998, s. 39.

Z rysunku nr 1 wynika, że obszary decyzji związane z wprowadzaniem zmian w organizacji przedsiębiorstwa ujawniają szeroki zakres ściśle powiązanych, a często wręcz nakładających się rozwiązań. Bowiem wszelkie zmiany w zatrudnieniu, zakresie działania, polityce finansowej czy formie prawnej i strukturze władzy w przedsiębiorstwie muszą mieć swoje odzwierciedlenie w rozwiązaniu strukturalnym firmy. Zatem restrukturyzacja organizacyjna musi mieć miejsce, jeśli zmiany przeprowadzane w innych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa mają zaistnieć i przynieść oczekiwane rezultaty, a samo przedsiębiorstwo ma być bardziej elastyczne i otwarte na kontakt z odradzającym się rynkiem.

Zmiany organizacyjne polskich przedsiębiorstw wiązały się często oprócz zmian w strukturze również z przebudową stosunków własnościowych. Zasadniczym celem **restrukturyzacji własnościowej** są przekształcenia w strukturze kapitałów własnych przedsiębiorstwa i związane z tym zmiany zakresu władzy.³ W ramach tego procesu można wyróżnić następujące działania:

- prywatyzację i komercjalizację przedsiębiorstw;
- fuzje i przejęcia przedsiębiorstw;
- akcjonariat pracowniczy i wykup firm przez menadżerów.

W Polsce wystąpiła na szeroką skalę pierwotna forma restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstwa, która przybrała postać **prywatyzacji**: procesu transformacji własności państwowej we własność niepaństwowych osób prawnych i fizycznych.⁴ Prywatyzacja jako podstawowy kierunek restrukturyzacji własnościowej jest realizowana według następujących ścieżek:

- **prywatyzacji pośredniej**, która przewidziana jest dla dużych przedsiębiorstw, znajdujących się w dobrej kondycji finansowej i polega na przekształceniu w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, która przyjmuje formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej i funkcjonuje według zasad spółki prawa handlowego (**komercjalizacja**), a następnie udostępnienie jej akcji czy udziałów osobom trzecim w formie: ogłoszenia publicznej oferty, publicznego zaproszenia do rokowań lub przetargu publicznego;
- **prywatyzacji pośredniej**, która polega na rozporządzeniu wszystkimi składnikami majątku przedsiębiorstwa państwowego (materialnymi i niematerialnymi) poprzez: sprzedaż przedsiębiorstwa (następuje w trybie przetargu publicznego lub w trybie rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia), wniesienie majątku przedsiębiorstwa do spółki (następuje w trybie rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia) oraz oddanie mienia do odpłatnego korzystania.

Celem prywatyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych jest zwiększenie efektywności ich działania, a w konsekwencji całej gospodarki. Do restrukturyzacji własnościowej zaliczamy także fuzje i przejęcia. Procesy te są naturalnym elementem związanym z globalizacją gospodarki i rozwojem rynków kapitałowo – finansowych. Fuzja następuje wówczas, gdy na podstawie umowy (najczęściej po długotrwałych pertraktacjach) dwóch (lub więcej) spółek dochodzi do wymiany akcji (udziałów) dotychczasowych spółek na akcje (udziały) nowo powstałej spółki. Zanikają dotychczasowe spółki, a powstaje nowa. Akcjonariusze (udziałowcy) otrzymują akcje nowej spółki w relacji do wniesionego majątku. Fuzja dotyczy najczęściej przedsiębiorstw o podobnej wielkości i podobnej pozycji gospodarczej. Przejęcie (wchłonięcie, wcielenie, inkorporacja) oznacza, że jedno przedsiębiorstwo wchodzi w posiadanie akcji (udziałów) innego w takim zakresie, który daje mu kontrolę kapitałową nad przedsiębiorstwem przejmowanym. Firma przejmująca kupuje akcje (udziały) firmy przejmowanej, co oznacza, że jej dotychczasowi akcjonariusze (udziałowcy) przestają być jej właścicielami. W wyniku przejęcia wykupiona firma może albo od razu, albo z czasem przestać istnieć. Działanie to może mieć charakter działania wzajemnie uzgodnionego (przyjacielskiego), albo przejmowania na siłę, wbrew woli firmy przejmowanej, tzw. wrogiego (nieprzyjaznego) przejęcia.⁵ W praktyce gospodarczej rozgraniczenie między fuzją a przejęciem nie zawsze jest jednoznaczne, podobnie jak to, czy łączenie się przedsiębiorstw jest dobrowolne, czy jest wymuszone przez firmę silniejszą.⁶

Wśród innych form restrukturyzacji własnościowej wyróżniono: akcjonariat pracowniczy i wykup firm przez menadżerów. Pierwsza jest specyficzną formą własności przedsiębiorstwa funkcjonującą na

zasadach spółki akcyjnej, w której pakiet kontrolny akcji posiadają pracownicy spółki. Spółka taka emituje głównie akcje imienne (najczęściej po preferencyjnych cenach) wykupywane przez pracowników lub przydzielane im w formie częściowego wynagrodzenia z pracy.⁷ W Polsce w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych forma ta przejawiała się szczególnie szeroko w postaci, tzw. spółek pracowniczych. Druga jest formą, w której kadra kierownicza przejmuje znaczący pakiet akcji (udziałów) firmy i następuje połączenie własności i zarządzania. Pozwala to wprowadzić model przedsiębiorstwa menadżerskiego z wyraźnie wyodrębnioną „elitą akcjonariuszy”. Często menadżerowie przejmują w ten sposób firmy upadające lub znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej. Zapewniając im określony kapitał i sprawne zarządzanie przejmują stopniowo lub jednorazowo funkcje właścicielskie.

Zmiany dokonywane w ramach restrukturyzacji organizacyjnej, jak i własnościowej powinny prowadzić do poprawy efektywności gospodarowania oraz do lepszego wykorzystania istniejących i wykreowania nowych szans rozwoju dla przedsiębiorstwa.

3. Analiza skutków przekształceń własnościowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego

Okres przemian ostatnich lat stał się niezwykle bogatym polem badawczym dla problematyki przekształceń przedsiębiorstw. W tej części opracowania przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 28 łódzkich firmach w latach 2001 – 2003 przez Zakład Organizacji Przedsiębiorstw Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Przedsiębiorstwa te reprezentowały różne sektory gospodarki: 10 firm było z przemysłu lekkiego, 8 firm z przemysłu maszynowego, 4 firmy z budownictwa, 3 firmy z branży energetycznej, 2 firmy z przemysłu chemicznego i jedna firma działała w branży mięsnej. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (92,8%) powstała przed rokiem 1989, a więc zanim rozpoczęto w Polsce transformację systemową. Dlatego też w przedsiębiorstwach tych podjęto szerokie i głębokie zmiany strukturalno – własnościowe, by móc sprostać nowym, rynkowym warunkom i stworzyć perspektywy dalszego rozwoju.

Procesy prywatyzacyjne miały miejsce w 22 spośród 28 badanych przedsiębiorstw i trwały od roku do 9 lat. Drogą bezpośrednią, prywatyzacji dokonało 15 firm, a w tym:

- metodą sprzedaży - 3 przedsiębiorstwa,
- poprzez wniesienie przedsiębiorstwa do spółki - 5 firm,
- poprzez oddanie do odpłatnego korzystania - 7 przedsiębiorstw.

Drogą pośrednią prywatyzacji dokonało 7 firm, a w tym:

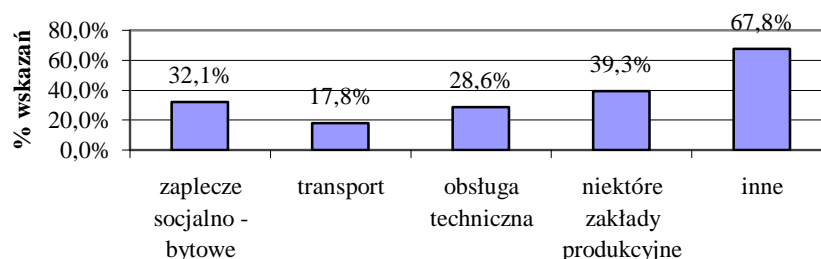
- metodą przetargu publicznego - 2 przedsiębiorstwa,
- metodą oferty publicznej - 4 firmy,
- w drodze rokowań na podstawie publicznego zaproszenia - jedno przedsiębiorstwo.

W wyniku tych procesów nastąpiła zmiana formy organizacyjno – prawnej badanych przedsiębiorstw, z przedsiębiorstwa państwowego na spółkę akcyjną (w 16 firmach) oraz na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (w 6 przedsiębiorstwach).

Spośród innych działań z zakresu restrukturyzacji własnościowej, jedno przedsiębiorstwo dokonało fuzji, po wcześniejszej prywatyzacji drogą pośrednią, jedno dokonało przejęcia innego podmiotu, również po wcześniejszej prywatyzacji pośredniej, zaś sześć weszło w skład grupy kapitałowej lub holdingu.

Zmiany dokonane w ramach restrukturyzacji organizacyjnej w badanych firmach wiązały się przede wszystkim ze znacznym „odchudzeniem” i uproszczeniem struktur organizacyjnych poprzez: likwidację zbędnych lub połączenie określonych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, jak i wydzielenie niektórych funkcji i zadań na zewnątrz przedsiębiorstwa (outsourcing). Szczegółowe dane na ten temat przedstawiają rysunki nr 2-4.

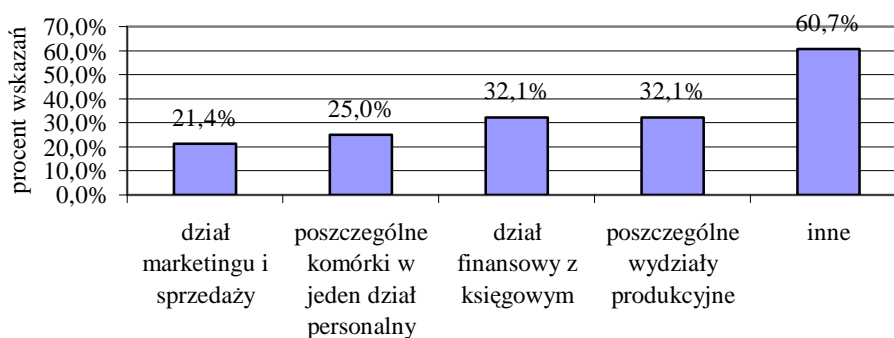
Rysunek nr 2. Komórki organizacyjne zlikwidowane wskutek restrukturyzacji organizacyjnej we wszystkich badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Badania własne

Do najczęściej likwidowanych komórek i stanowisk pracy w badanych firmach należały te, które związane były z działalnością produkcyjną firmy, np. tkalnie, czy wykańczalnie w przypadku sektora przemysłu lekkiego. Zakłady produkcyjne były likwidowane wskutek ograniczenia zakresu działania przedsiębiorstwa. Były to najczęściej zakłady nierentowne, na których produkty lub usługi nie można było znaleźć klientów. Kolejno respondenci wskazali na likwidację zaplecza socjalno-bytowego (32,1%) oraz stanowisk pracy związanych z obsługą techniczną (28,6%). Wśród innych zlikwidowanych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy wskazano na: magazyniera, kierownika kontroli jakości, specjalisty ds. gospodarki materiałowej itp.

Rysunek nr 3. Połączenia komórek organizacyjnych i stanowisk pracy w badanych firmach

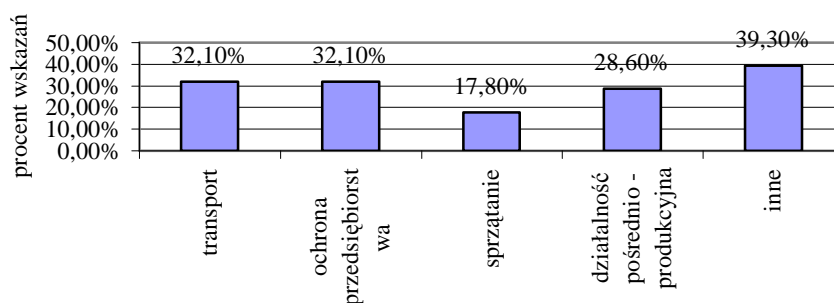


Źródło: Badania własne

Do najczęstszych połączeń dochodziło w działach produkcyjnych i finansowych badanych firm (32,1% badanych jednostek dokonało takiego połączenia). Kolejno respondenci wskazali na łączenie poszczególnych komórek w jeden dział personalny (25%) oraz połączenie działu marketingu i sprzedaży (21,4%). Wśród innych połączeń, w pojedynczych przypadkach, wskazywano na połączenie działu administracyjnego z zabezpieczeniem technicznym, gospodarki zaopatrzeniowej z magazynową, przygotowanie produkcji z procesem produkcyjnym itp.

Na zastosowanie outsourcingu wskazało 67,8% badanych przedsiębiorstw. Pozwoliło to tym firmom skoncentrować się na kluczowych kompetencjach i działalności zasadniczej, w której miały przewagę konkurencyjną.

Rysunek nr 4. Dziedziny działalności wydzielane z badanych przedsiębiorstw



Źródło: Badania własne

Najczęściej wydzielano na zewnątrz usługi transportowe i ochronę przedsiębiorstwa (32,1% badanych firm), kolejno działalność pośrednio - produkcyjną (28,6%) oraz sprzątanie (17,8%). Wśród innych zadań i funkcji wymieniano: BHP, doradztwo prawne, usługi medyczne, pralnię, obsługę szatni zakładowej. Najczęściej z metody tej korzystano w przemyśle lekkim (90% badanych jednostek). Na taki wynik w szczególności wpłynął fakt, iż dotychczasowe firmy włókiennicze, funkcjonujące jako wielkie wielozakładowe przedsiębiorstwa nie były w stanie funkcjonować w nowych realiach gospodarczych w niezmienionej postaci. Aby dostosować się do nowej sytuacji rynkowej, poszczególne działy produkcyjne przekształcono w samodzielne firmy, którym później zlecano usługi na zasadzie outsourcingu.

Kolejne zmiany w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej wynikały z decyzji o prorynkowym kierunku działania przedsiębiorstw i wiązały się z powoływaniem nowych, niedocenianych w poprzednim systemie komórek organizacyjnych, o wyraźnie rynkowym profilu. Najczęściej powoływano dział marketingu (46,4%). Kadra zarządzająca zrozumiała, że w nowych warunkach nie jest istotne tylko to, żeby produkować (co było domeną gospodarki centralnie planowanej), ale również istotne znaczenie ma zapewnienie zbytu dla swoich produktów, poprzez rozpoznanie potrzeb klientów, a następnie wypromowanie swoich wyrobów lub usług. Kolejnym najczęściej powoływanym działem był dział controllingu (32,1%), który miał za zadanie wyeliminowanie strat materiałowych i wadliwych procesów produkcyjnych, co bezpośrednio przekłada się na zmniejszenie kosztów jednostkowych i poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Uwagę zwraca również fakt powołania w pewnej grupie badanych przedsiębiorstw (21,4%) działu informatyki. Pozwala to wysnuć wniosek, że dostrzeżono w informatyce narzędzie, które w znaczący sposób może przyczynić się do podniesienia jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W czterech badanych firmach utworzono stanowisko specjalisty ds. restrukturyzacji, zaś w trzech dział logistyki. Wśród innych nowo powołanych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy respondenci wymienili: dział eksportu, specjalistę ds. ekonomicznych, centra zysków i kosztów, biuro obsługi zarządu, dział windykacji i inne.

Syntetyczne zestawienie najważniejszych skutków przekształceń własnościowych i strukturalnych w badanych firmach przedstawiono w tabeli nr 1.

Tabela nr 1. Skutki przekształceń własnościowych i strukturalnych w badanych firmach

Lp.	Skutki przekształceń własnościowych i strukturalnych	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) 28 = 100 %	
		N	%
1.	przejrzystość struktury własnościowej w przedsiębiorstwie z uwagi na wyodrębnienie się silnego inwestora strategicznego	12	42,9
2.	wzrost odpowiedzialności kadry kierowniczej za wyniki i rozwój przedsiębiorstwa	24	85,7
3.	zdobycie nowych zewnętrznych źródeł finansowania	11	39,3
4.	redukcja złych długów i uzyskanie płynności finansowej	10	35,7
5.	wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego i utworzenie centrów zysków i kosztów	10	35,7
6.	wyodrębnienie silnego działu marketingu i rozbudowa sieci sprzedaży	20	71,4
7.	zwiększenie stopnia samodzielności kierowników średniego i niższego szczebla	12	42,9
8.	inne	7	25,9

* N – liczba przedsiębiorstw

** % procent wskazań

Źródło: Badania własne

Wzrost odpowiedzialności kadry kierowniczej za wyniki i rozwój przedsiębiorstwa był efektem wskazanym przez największą liczbę przedsiębiorstw zarówno wśród wszystkich badanych firm (85,7%), jak i tych, w których miała miejsce prywatyzacja (86,4%). Świadczy to o tym, że kadra kierownicza pełniąc rolę inicjatorów i koordynatorów restrukturyzacji poczuwa się także do większej odpowiedzialności za efekty podjętych działań. Większość respondentów wskazała na wyodrębnienie silnego działu marketingu i rozbudowę sieci sprzedaży (71,4%), co jest wynikiem zmiany orientacji przedsiębiorstwa z produkcyjnej na rynkową. W blisko połowie badanych firm (42,9%) struktura własnościowa stała się bardziej przejrzysta z uwagi na wyodrębnienie się silnego inwestora strategicznego oraz wystąpiło zwiększenie stopnia samodzielności kierowników średniego i niższego szczebla, co świadczy o decentralizacji procesu decyzyjnego. Respondenci, jako największego inwestora wskazywali na: skarb państwa (7 firm), akcjonariat pracowniczy (5 firm), NFI (5 firm), jedną lub kilka osób fizycznych (4 firmy) oraz w pojedynczych przypadkach na spółkę akcyjną, z o.o. i bank. Spośród 22 przedsiębiorstw poddanych prywatyzacji, tylko połowa wskazała na przejrzystość struktury własnościowej, jako skutek tego procesu. Były to w większości jednostki, w których prywatyzacja odbyła się drogą pośrednią (71,4%).

W mniejszym zakresie w badanych firmach, efektami restrukturyzacji organizacyjnej i własnościowej było: zdobycie nowych zewnętrznych źródeł finansowania (39,3%), redukcja złych długów i uzyskanie płynności finansowej (35,7%) oraz wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego i utworzenie centrów zysków i kosztów (35,7%), a więc działania, które w znacznym stopniu przyczyniają się do podwyższenia sprawności i elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

W procesie przemian polskich przedsiębiorstw po 1990r. restrukturyzacja organizacyjna zajmowała szczególne miejsce. Koncentrowała się ona przede wszystkim na uproszczeniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, poprzez redukcję nadmiernego balastu, który utrudniał elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Z drugiej strony polskie przedsiębiorstwa musiały uwzględnić stan i perspektywy obsługiwanych rynków, co wiązało się, min. z wyodrębnianiem i

wzmocnieniem służb rynkowych. W przypadku restrukturyzacji własnościowej krajowych firm, zwłaszcza przedsiębiorstw państwowych, naczelnym celem było pozyskanie jednoznacznie zidentyfikowanego, głównego właściciela – podmiotu, który przejąłby w sposób odpowiedzialny i efektywny ekonomicznie najważniejsze funkcje prowadzące do rozwoju i długookresowego pomnożenia wartości przedsiębiorstwa.⁸ Potwierdzeniem tych tendencji są skutki przekształceń strukturalno – własnościowych badanych firm z regionu łódzkiego, wśród których za najistotniejsze należy uznać: większą przejrzystość struktury własnościowej, obniżenie kosztów działalności, lepsze dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku oraz zwiększenie sprawności zarządzania firmą.

Summary

THE RESULTS OF PROPRIETARY AND ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING IN ENTERPRISES OF LODZ

Restructuring, that is the process of implementation of deep and wide changes in the enterprise, causes many results in different areas of enterprise's functioning. The aim of this report is a presentation specific characteristics of proprietary and organizational restructuring in Polish enterprises. The different aspects of proprietary and organizational transformations based on research of twenty eight enterprises of Lodz will be introduced in this article.

Przypisy

¹ J. Penc J, Innowacje i zmiany w firmie, Placet, Warszawa 1999, s. 239.

² A. Nalepka, Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa, w: Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, [red.] R. Borowiecki, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1996, s. 230.

³ C. Suszyński, Restrukturyzacja konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 174.

⁴ Leksykon prywatyzacji, PWE, Warszawa 1996, s. 97.

⁵ S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania., TNOiK Toruń 1999, s. 145-146.

⁶ W. Frąckowiak [red.], Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1998, s. 19.

⁷ J. Penc, Leksykon biznesu, AW „Placet”, Warszawa 1997, s. 13.

⁸ C. Suszyński, Restrukturyzacja konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 175.