

dr inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska, mgr Zbigniew Kałużny
Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka

RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA – STUDIUM PRZYPADKU

1. Wprowadzenie

Restrukturyzacja ma na celu wybór takiej przyszłej strategii przedsiębiorstwa i takie przekształcenie organizacji i zasad jej funkcjonowania (w różnych sferach działalności), które zapewnią mu konkurencyjność na rynku, tzn. utrzymanie się na rynku, a przede wszystkim jego rozwój w długim okresie. W ramach szeroko rozumianej restrukturyzacji przedsiębiorstwa poszczególni autorzy i badacze problematyki restrukturyzacyjnej wyróżniają z reguły restrukturyzację w obszarze organizacji i zarządzania, traktując ją zazwyczaj jako autonomiczny rodzaj, tzw. restrukturyzacji operacyjnej (np. obok restrukturyzacji marketingowej i zasobów przedsiębiorstwa).¹ Strategia wytycza kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, a organizacja i system zarządzania powinny wspomagać realizację tej strategii. Celem referatu jest określenie istoty i specyfiki restrukturyzacji organizacyjnej w oparciu o analizę zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie X.

2. Specyfika restrukturyzacji organizacyjnej

Restrukturyzacja organizacyjna polega na radykalnej zmianie struktury organizacyjnej oraz systemu kierowania przedsiębiorstwem, pod wpływem zmieniających się zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, dokonywanej dla poprawy sprawności i efektywności jego działania. Obejmuje ona zatem wiele różnorodnych zmian, które mają stworzyć w przedsiębiorstwie maksymalnie elastyczną infrastrukturę.

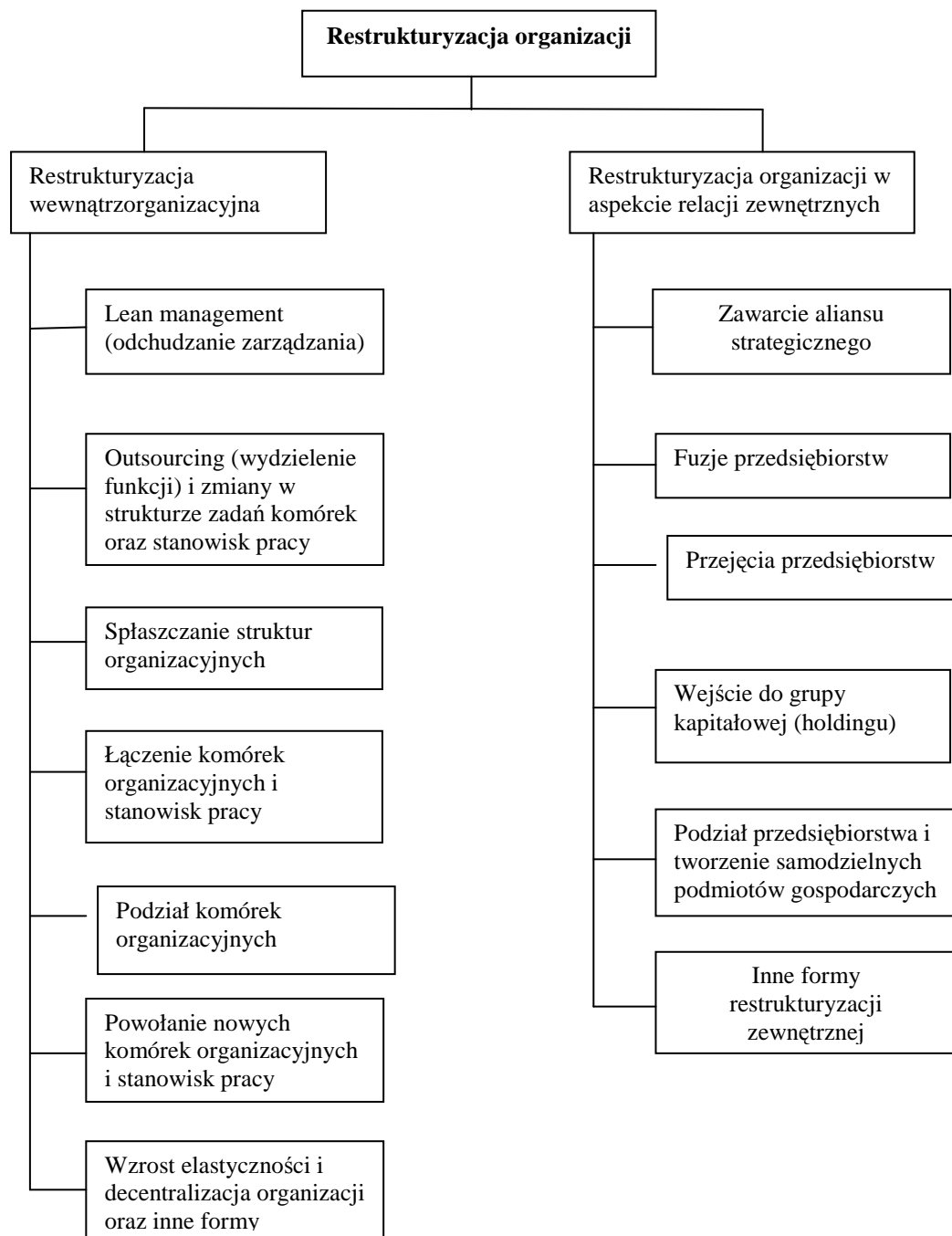
R. Borowiecki zalicza do obszaru restrukturyzacji organizacji i zarządzania następujące typy zmian:²

- wydzielanie w formie nowych podmiotów dotychczasowych jednostek organizacyjnych lub zakładów w przedsiębiorstwach wielozakładowych (tworzenie struktur holdingowych);
- tworzenie nowych pionów i komórek organizacyjnych;
- wprowadzenie nowej (zazwyczaj prostszej) struktury organizacyjnej;
- usprawnianie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa;
- komputeryzacja, planowanie i programowanie dalszego rozwoju;

A. Nalepka wyróżnia w sferze restrukturyzacji organizacyjnej natomiast trzy dziedziny przedsięwzięć i zabiegów:³

1. Racjonalizację formy organizacyjnej, w tym:
 - tworzenie centrów kosztów / zysku,
 - tworzenie strategicznych jednostek biznesu,
 - podział przedsiębiorstwa i tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych,
 - dobór adekwatnych rozwiązań organizacyjnych (np. struktur dywizjonalnych, projektowych, macierzowych, holdingowych czy sieciowych);
2. Doskonalenie struktury organizacyjnej, w tym:

Rysunek 1. Formy restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 39.

- diagnoza struktury organizacyjnej,
 - projektowanie usprawnionej struktury organizacyjnej,
 - wdrożenie zmian w rozwiązaniu strukturalnym;
3. Usprawnianie zasad i metod funkcjonowania, w tym:
- lean management,
 - reengineering,
 - TQM,
 - koszty docelowe (target costing),
 - kaizen.

Restrukturyzacja organizacyjna obejmuje zatem przede wszystkim procesy i relacje związane z funkcją organizowania, która znajduje swe odbicie w układzie struktury organizacyjnej i w działaniach, jakie z tego układu wynikają. Mówiąc jednak o procesach restrukturyzacji organizacyjnej należy też uwzględnić całą sferę zewnętrznych relacji organizacyjnych, które kształtują jego strukturę w szerszych układach powiązań, takich jak: alianse, połączenia czy też związki holdingowe. Dlatego też obszar restrukturyzacji organizacyjnej można podzielić na dwie sfery: restrukturyzację wewnątrzorganizacyjną, obejmującą radykalne zmiany zachodzące w ramach wewnętrznych relacji organizacyjnych oraz restrukturyzację w aspekcie zewnętrznych relacji organizacyjnych. Poszczególne typy działań w tych dwóch sferach przedstawiono na rysunku 1. W takim rozumieniu restrukturyzacja organizacyjna wiąże się z zapewnieniem sprawności zarządzania firmą, a przede wszystkim z umożliwieniem koordynacji i porządku organizacyjnego dla zmian restrukturyzacyjnych zachodzących w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja organizacyjna powinna zmienić przedsiębiorstwo i przystosować jego działalność do sprawnego funkcjonowania w warunkach rynkowych. Jednakże w każdym konkretnym przypadku, rezultaty restrukturyzacji organizacyjnej będą odmienne, bowiem jest to proces jedyny w swoim rodzaju i jego przebieg będzie szczególnie dla każdego indywidualnego przedsiębiorstwa. Efekty restrukturyzacji mogą mieć także całkiem inne znaczenie, w zależności od tego, kto je ocenia, czy akcjonariusze, pracownicy firmy, kadra zarządzająca, klienci, dostawcy itp. Wreszcie, nie bez znaczenia dla interpretacji rezultatów restrukturyzacji jest horyzont czasu. Często, w krótkim okresie po przeprowadzeniu restrukturyzacji organizacyjnej w przedsiębiorstwie ujawniają się niepożądane skutki tego procesu, jak np. dezorganizacja działalności wewnątrz firmy. Dopiero w średnim lub długim okresie, gdy nowe zasady działania zostaną wchłonięte przez całą organizację, skutki restrukturyzacji organizacyjnej nabierają pozytywnego charakteru i zaczynają przyczyniać się do wzrostu efektywności działania firmy.

3. Restrukturyzacja organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa X

Przedsiębiorstwo X działa w sektorze elektroenergetyki, a geneza jego istnienia sięga początków XX wieku. Zasadniczym przedmiotem działania przedsiębiorstwa jest przetwarzanie, przesyłanie i sprzedaż energii elektrycznej.

Podstawą prawną funkcjonowania rynku energii w Polsce jest ustawa Prawo Energetyczne uchwalona przez Sejm RP w dniu 10 kwietnia 1997 r., a także powiązane z nią akty wykonawcze (rozporządzenia), głównie Ministra Gospodarki i Ministra Środowiska. Wraz z wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej, polskie prawodawstwo dotyczące rynku energii zostało dostosowane do prawodawstwa europejskiego, w tym głównie Dyrektywy UE o zasadach wspólnego rynku energii elektrycznej. Z przyczyn oczywistych dyrektywy unijne stały się podstawą do tworzenia krajowych uregulowań prawnych odnoszących się do rynku energii.⁴

Dyrektywa 2003/54/EC z 26 czerwca 2003 r. wprowadziła dla państw członkowskich jednolity obowiązek nadania uprawnień do wyboru dostawcy energii (art. 21)⁵:

- najpóźniej od 1 lipca 2004 r. wszystkim odbiorcom nie będącym odbiorcami bytowo-komunalnymi,

- od 1 lipca 2007 r. wszystkim odbiorcom.

Wymaganie unijne wydzielenia prawnego operatorów sieciowych spowodowało konieczność wymuszenia stosownych zmian organizacyjnych sektora elektroenergetyki, co jednocześnie przyczyniło się do podjęcia restrukturyzacji organizacyjnej w analizowanym przedsiębiorstwie. W tym celu w czerwcu 2005 r. powołano z inicjatywy Zarządu 9 zespołów zadaniowych, które złożone były ze specjalistów w danej dziedzinie. Ich zadaniem było opracowanie optymalnych rozwiązań umożliwiających efektywne działanie w ramach uwolnionego rynku energii elektrycznej przy równoczesnym spełnieniu wymogów nałożonych Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2003/54/EC, a także ustawą Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r. z późniejszymi zmianami.

Na przeprowadzone zmiany organizacyjne miał również wpływ system zarządzania jakością. W grudniu 2005 r. przedsiębiorstwo X otrzymało certyfikat jakości na zgodność z normą ISO 9000, dla kluczowych obszarów funkcjonowania spółki czyli sprzedaży i dostarczania energii elektrycznej oraz obsługi klienta. System zarządzania jakością wpływa na ciągłe doskonalenie całej organizacji oraz zmierza do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, czyli klientów, pracowników, właścicieli, dostawców i partnerów, przez określenie metod do ciągłego doskonalenia systemów zarządzania jakością.

1 kwietnia 2006 r. w firmie X zaczęła obowiązywać nowa struktura organizacyjna. Zmiany organizacyjne miały głównie na celu przygotowanie spółki do rozdziału działalności dystrybucji od obrotu. W strukturze organizacyjnej nastąpiły następujące zmiany:

- utworzenie Wydziału Zarządzania Usługami Dystrybucyjnymi w Obszarze Dystrybucji Energii Elektrycznej,
- utworzenie Wydziału Obsługi Klienta i przyporządkowanie mu Biura Obsługi Klienta w Obszarze Obrotu,
- przeniesienie Wydziału Rozwoju Systemów Informacyjnych z Obszaru Finansowego do Obszaru Zarządzania,
- utworzenie Wydziału Zarządzania Układami Pomiarowo-Rozliczeniowymi w miejsce Wydziału Pomiarów i Odczytów,
- przeniesienie Wydziału Inwestycji i Zamówień z Obszaru Zarządzania do Obszaru Dystrybucji Energii Elektrycznej,
- przeniesienie Wydziału Eksploatacji i Wykonawstwa Sieciowego z Obszaru Logistyki i Usług do Obszaru Dystrybucji Energii Elektrycznej,
- utworzenie Stanowiska Pełnomocnika ds. Jakości podlegającego Zarządowi,
- utworzenie Wydziału Bezpieczeństwa i Ochrony Informacji w miejsce Pełnomocnika ds. Ochrony Informacji Niejawnych i Spraw Obronnych.

Powyższe przekształcenia organizacyjne nie spowodowały znaczących zmian w liczbie zatrudnionych pracowników. Biorąc pod uwagę stan zatrudnienia w ostatnim dniu roku przed zmianami struktury do stanu zatrudnienia w ostatnim dniu roku po przekształceniach organizacyjnych okazuje się, że wzrósł on o 12 osób, co było przyrostem niewielkim biorąc pod uwagę skalę zmian organizacyjnych i fakt, że firma zatrudniała w tym czasie ponad 1500 osób.

Rok 2007 przyniósł kolejne zmiany. Z dniem 1 lipca zaczęła funkcjonować wyodrębniona z przedsiębiorstwa energetycznego X nowa spółka zajmująca się dystrybucją energii elektrycznej, a struktura spółki obrotu energią została radykalnie zmieniona.

Proces wydzielenia spółki dystrybucyjnej, jako operatora systemu dystrybucyjnego wymusił uregulowanie stosunków prawnych z przedsiębiorstwem X w ramach świadczonych wzajemnie usług. Spółka dystrybucyjna jest firmą zależną od spółki X.

Jedną z ważniejszych umów w tym zakresie była umowa o świadczenie usług dystrybucji energii elektrycznej zawarta 30 czerwca 2007 r., która określała warunki świadczenia usług dystrybucji w celu realizacji zawartych przez przedsiębiorstwo X umów z odbiorcami z obszaru działania operatora.

Zmiany w strukturze organizacyjnej zakładu energetycznego X objęły:

- wniesienie do spółki dystrybucyjnej
 - wydziałów należących do Obszaru Dystrybucji Energii Elektrycznej na którego podstawie powstały w nowo utworzonej spółce Obszar Techniczny oraz Obszar Handlowy ,
 - Obszaru Logistyki i Usług,
 - Obszaru Zarządzania bez zlikwidowanego Wydziału Strategii Rynkowej i Regulacji,
 - Biura Kontroli Wewnętrznej podległego Zarządowi,
 - Wydziału Controllingu z Obszaru Finansowego,
- w miejsce Obszaru Obrotu Energią Elektryczną utworzono
 - Departament Handlu (Wydział Zakupów i Handlu Hurtowego, Wydział Windykacji oraz powołany Wydział Rozliczeń i Wydział Sprzedaży),
 - Departament Obsługi Klientów (Centrum Zgłoszeniowe, BOK oraz powołany Wydział Zarządzania Relacjami z Klientem),
- przekształcenie Obszaru Finansowego w Departament Zarządzania Finansami w którym utworzono dodatkowo Wydział Obsługi Wpłat i Należności oraz Wydział Planowania i Analiz,
- utworzenie następujących komórek podległych Zarządowi
 - Biuro Zarządzania Systemami Informatycznymi,
 - Biuro ds. Pracowniczych,
 - Pełnomocnik ds. BHP,
 - Pełnomocnik ds. Ochrony Danych Osobowych i Informacji Niejawnych,
 - Biuro Pełnomocnika ds. Jakości i Logistyki w miejsce Pełnomocnika ds. Jakości,
 - Biuro Audytora Wewnętrznego i Nadzoru Właścicielskiego w miejsce Biura Audytora Wewnętrznego.

Strukturę organizacyjną spółki dystrybucyjnej tworzą oprócz już wymienionych przeniesionych komórek, także utworzony Obszar Finansowy i stanowisko Pełnomocnika ds. Jakości.

W wyniku wydzielenia się spółki dystrybucyjnej majątek sieciowy należący do firmy X z dniem 1 lipca 2007 r. stał się własnością nowo powstałej spółki.

Przeprowadzone przekształcenia organizacyjne spowodowały zmiany w zatrudnieniu. Z dniem 1 lipca 2007 r. nowym pracodawcą dla 1220 osób stała się spółka dystrybucyjna. W zakładzie energetycznym X z 1532 pracowników zostało 312. Spółka matka straciła blisko 80% swojej załogi. Przejście pracowników z zakładu energetycznego X do spółki dystrybucyjnej odbyło się na podstawie artykułu 23¹ Kodeksu Pracy. W październiku 2007 r. doszło do podpisania porozumienia na podstawie, którego pracownicy mogą „przechodzić” między spółkami. W wyniku tej umowy kilka osób zmieniło pracodawcę. Nie nastąpiło to już jednak na podstawie art. 23 Kodeksu Pracy, lecz na podstawie porozumienia stron.

W celu oceny przeprowadzonych zmian organizacyjnych przeprowadzono w maju 2008 r. w spółce dystrybucyjnej badania ankietowe. Kwestionariusz pytań został skierowany do kierowników 18 wydziałów funkcjonujących od 1 lipca 2007 r. w spółce dystrybucyjnej.

Tabela 1 przedstawia wybrane wyniki odpowiedzi respondentów i obrazuje ich opinię na temat przeprowadzonych działań w ramach restrukturyzacji organizacyjnej, a zwłaszcza oceny poszczególnych własności (cech) struktury organizacyjnej spółki.

Zdaniem większości ankietowanych osób przeprowadzone zmiany ocenione zostały pozytywnie. Struktura organizacyjna spółki dystrybucyjnej została zaprojektowana w sposób przemyślany, jednakże nie jest ona tworem doskonałym. Istnieją bowiem komórki, które według kierowników wydziałów należałoby powołać, połączyć, wydzielić czy też przesunąć hierarchicznie lub funkcjonalnie. Przykładowo, Kierownik Wydziału Eksploatacji i Wykonawstwa Sieciowego wskazał za korzystne połączenie Oddziałów Zarządzania Siecią na terenie działania spółki w jedną dyspozycję centralną. Stwierdził on także, że ewentualnie można z tych oddziałów wydzielić Brygady Pogotowia Energetycznego i przyłączyć je do jego wydziału. Zgodnie z odpowiedzią jednego respondenta obecnie zarządzany przez Wydział Administracji ośrodek wypoczynkowy powinien zostać wyodrębniony jako spółka córka firmy dystrybucyjnej. Dwie osoby odpowiedziały, że przydatne

byłoby powołanie Wydziału Obsługi Klienta. Przy czym kierownik Wydziału Zarządzania Usługami Dystrybucyjnymi (zajmuje się on obecnie m.in. obsługą klienta) znajdującego się w Obszarze Handlowym wskazał ten właśnie obszar jako komórkę, w której powinien znajdować się nowy wydział. Kierownik Wydziału Administracji sugeruje powołanie w jego komórce Zespołu ds. audytów energetycznych nieruchomości. Obecnie nie istnieje komórka pełniąca tę funkcję. Jeden z kierowników wskazał za zasadne powołanie Wydziału Windykacji.

Tabela 1. Ocena wybranych cech struktury organizacyjnej badanej spółki w opinii respondentów

Obszar problemowy	Warianty odpowiedzi	Procent wskazań
Czy istniejący układ organizacyjny umożliwia szybką reakcję Pana/i wydziału na zmiany?	tak	83%
	nie	17%
Czy istnieją wydziały realizujące te same zadania co Pana/i wydział?	tak	0%
	nie	100%
Czy kompetencje innych kierowników nakładają się na Pana/i kompetencje?	tak	6%
	nie	94%
Czy realizuje Pan/i zadania, które normalnie wykonują podwładni?	tak	56%
	nie	44%
Czy Pana/i podwładni wykonują zadania, które normalnie należą do Pana/i obowiązków?	tak	28%
	nie	72%
W jakim stopniu są zaspokajane potrzeby informacyjne dotyczące podejmowanych przez Pana/ią decyzji?	w niewielkim	17%
	w znacznym	66%
	w całkowitym	17%
Czy Pana/i podwładni otrzymują polecenia służbowe bezpośrednio od kierowników?	tak	44%
	nie	56%
Czy Pana/i podwładni otrzymują polecenia służbowe bezpośrednio od kierowników innych wydziałów?	tak	11%
	nie	89%
Czy obsada etatowa (ilościowa i pod względem kwalifikacji) Pana/i wydziału pozwala na sprawną realizację zadań?	tak	28%
	nie	72%
Stopień centralizacji występujący w spółce	bardzo silny	11%
	silny	50%
	średni	39%
Stopień formalizacji występujący w spółce	bardzo silny	11%
	silny	89%
Koordynacja współpracy między danym wydziałem a innymi komórkami	w pełni wystarczająca	24%
	wymaga poprawy	76%

Źródło: Badania własne

Prawie wszyscy kierownicy stwierdzili, że obecna pozycja ich wydziału w strukturze organizacyjnej spółki odzwierciedla poziom jej zadań i nie istnieją komórki, w których rozwój ich wydziału byłby szybszy niż obecnie. Nie wszystkie wydziały są jednak w stanie szybko reagować na zmiany. Nie ma wydziałów dublujących zadania innych wydziałów i z reguły kompetencje kierowników nie nakładają się na kompetencje innych kierujących osób. 56% ankietowanych kierowników przyznaje, że realizuje zadania, które normalnie wykonują podwładni. Pozostała część nie wykonuje zadań swoich pracowników. Z drugiej strony 72% kierowników odpowiedziało, że ich podwładni nie wykonują zadań należących do obowiązków kierowniczych. Jedynie Kierownik komórki Operator Pomiarów, Kierownik Wydziału Inwestycji i Zamówień oraz kierujący Wydziałem Zaopatrzenia przyznają, że delegują swoje zadania, gdyż liczba przydzielonych im zadań jest nierealna do wykonania przez jedną osobę. Kierownik Wydziału Zarządzania Układami Pomiarowo-Rozliczeniowymi zleca swoje zadania w sytuacjach nietypowych. Również kierownik Zarządzania Zasobami Ludzkimi daje do wykonania swoim podwładnym wspomniane zadania argumentując to tym, że niektórzy podwładni powinni znać zakres obowiązków swojego przełożonego i niektóre z tych zadań powinni umieć wykonać.

Potrzeby informacyjne w aspekcie podejmowanych decyzji są zaspokajane w stopniu znacznym i całkowitym według 83% badanych kierowników, tylko nieliczni respondenci (17%) wskazali, że potrzeby te są zaspokajane w niewielkim stopniu.

Większość kierowników otrzymuje polecenia i wskazówki, które czasami są ze sobą sprzeczne, od więcej niż jednego ośrodka decyzyjnego. Jeśli podwładni kierownika wydziału otrzymują polecenia służbowe od innych osób, to są nimi głównie kierownicy wyższych szczebli. Tylko 5 wydziałów posiada obsadę etatową pozwalającą na sprawną realizację zadań, w 11 wydziałach kierownicy wskazują na zbyt małą liczbę pracowników, a w 2 wydziałach na nieodpowiednie kompetencje swoich podwładnych dla sprawnej realizacji zadań. Zarówno stopień centralizacji i formalizacji występujący w spółce respondenci ocenili jako silny, co może stanowić barierę elastyczności struktury. Natomiast koordynację współpracy między ich wydziałem a innymi komórkami w większości, jako taka, która wymaga zdecydowanej poprawy. Wydaje się zatem, że proces doskonalenia struktury organizacyjnej analizowanej spółki będzie wymagał dalszej kontynuacji.

4. Podsumowanie

Restrukturyzacja została współcześnie na trwale wpisana w rozwój dzisiejszych przedsiębiorstw. Potrzeba wprowadzania zmian wynika z konieczności ciągłego podnoszenia efektywności, a wymóg permanentnej restrukturyzacji jest naturalną konsekwencją informacyjnego paradygmatu działalności przedsiębiorstwa.⁶ Szczególną rolę odgrywa tu restrukturyzacja organizacyjna, musi ona bowiem niejako „wchłonąć” zmiany w zakresie działania czy w strukturze finansowej, wprowadzić przedsiębiorstwo na inny poziom funkcjonowania oraz sprawić, aby działalność była sprawna, efektywna i przebiegała bez zakłóceń. Istotnym jej elementem jest zatem proces doskonalenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, który może występować jako zadanie autonomiczne, albo też być skutkiem realizacji innych zabiegów restrukturyzacyjnych. W analizowanym przedsiębiorstwie X restrukturyzacja organizacyjna wywołana była przede wszystkim zmieniającymi się warunkami prawnymi i ekonomicznymi w sektorze elektroenergetycznym. Celem zmian było w pierwszej kolejności przygotowanie przedsiębiorstwa do wydzielenia się spółki zajmującej się dystrybucją energii elektrycznej, a następnie wyodrębnienie się tej spółki. Przekształcenia objęły likwidację niektórych komórek, powstanie lub przesunięcie innych, czy też wyodrębnienie i połączenie jednostek organizacyjnych. W wyniku tych działań struktura przedsiębiorstwa X została radykalnie zmieniona oraz powstała nowa struktura spółki dystrybucyjnej, która w opinii kierownictwa uznana została za rozwiązanie racjonalne, wymagające jednak dalszych udoskonaleń.

Literatura

1. Borowiecki R. [red.], *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczny - praktyczny*, Difin, Warszawa 2003
2. Borowiecki R., *Restrukturyzacja narzędziem wykorzystywania potencjalnych możliwości gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości- nowe paradygmaty zarządzania światowego*, ORGMASZ, Warszawa 2003
3. Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
4. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998
5. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003
6. www.cire.pl/item,27177,7.html, 07.03.2008 r.
7. www.ure.gov.pl/portal/pl/98/309/implikacje, 18.04.2008 r.

Przypisy

-
- ¹ Zob. C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 128
 - ² R. Borowiecki [red.], *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczny - praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s. 87.
 - ³ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s.39.
 - ⁴ www.cire.pl/item,27177,7.html, 07.03.2008 r.
 - ⁵ www.ure.gov.pl/portal/pl/98/309/implikacje, 18.04.2008 r.
 - ⁶ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja narzędziem wykorzystywania potencjalnych możliwości gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości- nowe paradygmaty zarządzania światowego*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 134.