

Ludomir Handzel*

ANALIZA DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W OBLICZU KRYZYSU GOSPODARCZEGO

ANALYSIS OF MEASURES ADOPTED BY COMPANIES FACING ECONOMIC CRISIS

„Ustawiczne wprowadzanie zmian jest warunkiem trwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej”

Adam Nalepka

Summary

The following article aims at analyzing measures adopted by companies which had to face the economic crisis in 2008. The main method chosen for that aim was interviews with managers, which attempted at determining the character of actions undertaken by companies to secure their ‘survival’. Such approach to the problem focuses more on ‘remedial’ restructuring rather than on directions for future development. It must be stressed, however, that the presented results of empirical research cannot be treated as representative but rather as pilot study, since they aim at identifying initial behaviors taken up by managers facing the economic crisis.

1. Uwagi wstępne

Celem niniejszego artykułu jest analiza działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, które doświadczyły kryzysu gospodarczego w roku 2008. Dla realizacji tak zdefiniowanego celu zastosowano metodę wywiadu z menedżerami. Miał on wskazać kierunki podejmowanych działań, które powinny

* mgr, Międzynarodowe Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

zapewnić „trwanie” przedsiębiorstw. Takie spojrzenie na ten problem bliskie jest restrukturyzacji „naprawczej”, a w mniejszym stopniu „rozwojowej”. Trzeba jednak podkreślić, że prezentowane tu wyniki badań empirycznych mają charakter pilotażowy, a nie reprezentatywny, zmierzają bowiem do identyfikacji pierwszych zachowań menedżerów w obliczu kryzysu gospodarczego.

2. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako narzędzie zmian

Pojęcie „restrukturyzacji” jako procesu stało się przedmiotem wielu analiz po rozpoczęciu transformowania polskiej gospodarki. Tło dla tych badań stanowiła bowiem zmiana ustrojowa (polityczna), pociągająca za sobą zmianę systemu gospodarczego i głębokie zmiany własnościowe.

W potocznym rozumieniu pojęcie „restrukturyzacji” kojarzone było i jest jedynie z reakcją na złą sytuację przedsiębiorstwa. Jeszcze węższej „restrukturyzacja” postrzegana jest poprzez pryzmat restrukturyzacji zatrudnienia, pojmowanej jako redukcja zatrudnienia. Jedynie naukowcy oraz praktycy zarządzania postrzegają restrukturyzację jako proces złożony, który może i winien występować zarówno w przedsiębiorstwie o złej, jak i dobrej kondycji, i jako proces obejmujący właściwie wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa.

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji pojęcia restrukturyzacja. Każdy jednak kładzie nacisk na istotę tego procesu, czyli „zmiany”. „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest procesem przeprowadzania zmian o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, podejmowanym na ogół jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany w otoczeniu” [Świątek – Barylska I., Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, s. 7-8].

Klasycy są zgodni, iż restrukturyzacja to pojęcie szerokie, obejmujące zmiany w obszarze finansów, zarządzania i organizacji [por. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa] przy użyciu różnych metod i narzędzi, w tym m.in.:

- segmentację przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu,
- przeprojektowanie procesów organizacyjnych (reengineering),
- wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania (lean management),
- podejmowanie kooperacji zewnętrznej,
- system zapewniania jakości (TQM),
- inne metody i przedsięwzięcia (w zakresie dostaw, organizacji produkcji) [Nalepka A., op. cit., s. 113 i następane].

Restrukturyzacja jest zatem procesem, który toczy się (a przynajmniej winien się toczyć) w przedsiębiorstwach cały czas. Ale w tym przypadku mamy raczej na myśli udoskonalanie przedsiębiorstwa, czyli jest to restrukturyzacja

rozwojowa – nastawiona na rozwój i unowocześnianie oraz optymalizację procesów w stabilnym przedsiębiorstwie [Por. Świątek – Barylska I., op. cit., s. 7-8].

W obliczu pojawiających się problemów przedsiębiorstwa zarządzający zmuszeni są do podejmowania działań restrukturyzacyjnych o innym charakterze – zwykle bardziej głębokich i drastycznych. I dlatego w obliczu kryzysu mamy do czynienia z restrukturyzacją, która najbliższa jest typowej restrukturyzacji „naprawczej”.

Restrukturyzacja naprawcza jest bowiem nastawiona na „ratowanie” przedsiębiorstwa, osiągnięcie „równowagi” wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Jest to niejako zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania podmiotu. Czasem stosuje się pojęcie „działań sanacyjnych”. Plan sanacyjny powinien skupiać dwa elementy: plan krótkoterminowy oraz plan strategiczny. Oba rodzaje planów powinny uwzględniać analizę stanu i prognozy dla badanego przedsiębiorstwa. Plan krótkoterminowy powinien skupić się na przepływach gotówki, a nie na długoterminowych zyskach i przedsięwzięciach [Czajka D., Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ, s. 523 i następn].

Restrukturyzacja to proces, który zawsze łączy się z pojęciem „zmian”. Konieczność restrukturyzacji może być wymuszona: rzadziej przez czynniki wewnętrzne, a częściej przez czynniki zewnętrzne. Podjęcie decyzji o restrukturyzacji to podjęcie decyzji o zmianach w przedsiębiorstwie. Nie zawsze jednak te zmiany są zmianami prowadzącymi w dobrym kierunku.

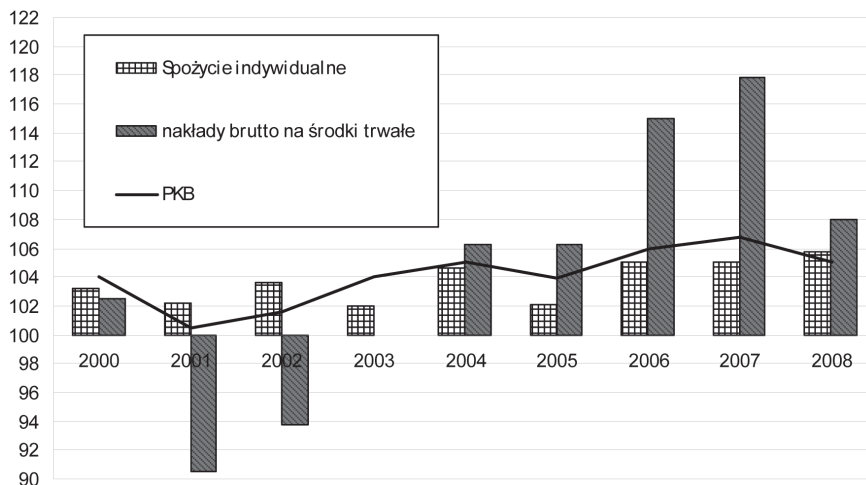
3. Podstawowe wyznaczniki sytuacji gospodarczej w Polsce w drugiej połowie 2008 roku

Gospodarka polska zanotowała w 2008 roku wzrost produktu krajowego brutto o ok. 4,8%. Polska należała do krajów o najwyższym wzroście PKB w Unii Europejskiej.

Wartość dodana brutto zwiększyła się o 4,9% (w 2007r. o 6,6%) - najbardziej w budownictwie (o 11,3%) i usługach rynkowych (o 5,6%). Znacznie wolniejszy niż w 2007r. był wzrost wartości dodanej brutto w przemyśle (3,7% wobec 9,9%).

Rysunek 1. PKB, spożycie indywidualne i nakłady na środki trwałe w Polsce w latach 2000-2008

PKB, spożycie indywidualne i nakłady brutto na środki trwałe (rok poprzedni=100)

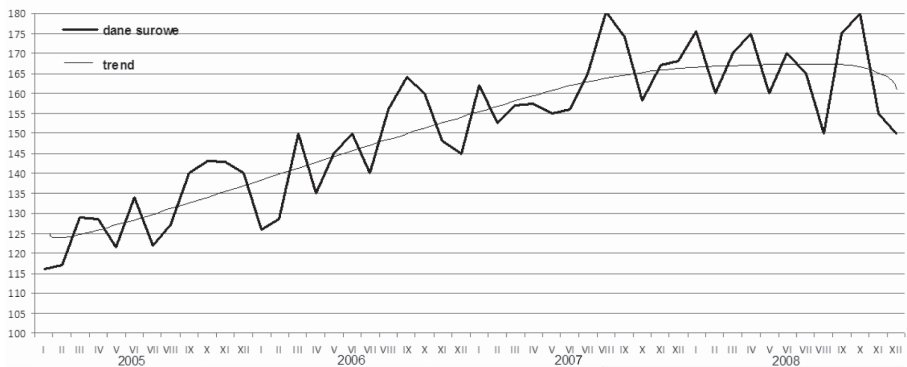


Źródło: „Wiadomości statystyczne” nr 2/2009, s. 103.

Wzrost popytu krajowego uległ istotnemu osłabieniu w stosunku do notowanego przed rokiem (4,8% wobec 8,6%) i był zbliżony do wzrostu PKB. Nieco mniejszy niż w 2007r. był wzrost spożycia ogółem (4,0% wobec 5,0% przed rokiem). Znacznie wolniejsza, po bardzo wysokim wzroście w dwóch poprzednich latach, była dynamika akumulacji (wzrost o 7,6%) w związku z osłabieniem tempa wzrostu nakładów brutto na środki trwałe do 7,9% (z 17,6% w 2007r. i 14,9% w 2006r.). Stopa inwestycji w gospodarce narodowej zwiększyła się do ponad 22%.

Szacuje się, że produkcja sprzedana przemysłu ogółem w 2008 r. była o 3,3% wyższa niż przed rokiem. W przedsiębiorstwach o liczbie pracujących powyżej 9 osób dynamika produkcji od III kwartału obniżała się i w rezultacie w całym 2008 r. wzrost sprzedaży wyniósł 3,5%, w tym w przetwórstwie przemysłowym - 4,0%, a w górnictwie - 2,8% (rysunek 2). W wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, wodę notowano spadek o 1,7%. Wśród głównych grupowań przemysłowych najszybciej rosła sprzedaż w jednostkach wytwarzających głównie dobra konsumpcyjne trwałe - o ok. 15% oraz inwestycyjne - o ok. 10%. Znacznie wyższy niż przeciętnie w przemyśle był wzrost produkcji sprzedanej w działach i grupach uznawanych za nośniki postępu technicznego (12,4%), a ich udział w ogólnej wartości produkcji sprzedanej przedsiębiorstw przemysłowych zwiększył się w skali roku do 16,5% [„Wiadomości statystyczne” nr 2/2009].

Rysunek 2. Produkcja sprzedana przemysłu w Polsce w latach 2005 - 2008



Źródło: „Wiadomości statystyczne” nr 2/2009, s. 104.

Pomimo iż wyniki nie wskazywałyby na drastyczne pogorszenie sytuacji to jednak szereg zjawisk spowodowało, iż duża część przedsiębiorstw zaczęła odczuwać dekonjunkturę. Wpływ na to miały także następujące czynniki zewnętrzne:

- spowolnienie w wielu obszarach gospodarki światowej,
- niekorzystne zjawiska na globalnych rynkach finansowych,
- osłabienie popytu zagranicznego,
- decyzje instytucji finansowych w sprawie polityki kredytowej.

Symptomy kryzysu gospodarczego były widoczne już na początku 2008 roku. W pełni ujawniły się w połowie ub. roku, natomiast widoczna zmiana sytuacji nastąpiła w IV kwartale 2008 r. Od połowy ub. roku obniżała się dynamika produkcji w przemyśle, a w IV kwartale produkcja sprzedana ukształtowała się poniżej poziomu sprzed roku. Wiele przedsiębiorstw zmuszonych było do podjęcia działań „naprawczych”.

4. Decyzje przedsiębiorstw w obliczu zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych

Na skutek zmian na rynku (pojawienie się kryzysu lub dekonjunktury) przedsiębiorstwa zostały zmuszone do podejmowania decyzji w różnych obszarach, które mają na celu zapewnienie dalszego funkcjonowania [„trwania”] przedsiębiorstwa. Metodą wywiadu z menedżerami przeprowadzono badanie, które pozwoliłoby na zidentyfikowanie najczęściej stosowanych zabiegów w celu zrównoważenia sytuacji firm. Pokazano także powiązania przyczynowo – skutkowe w łańcuchu przedsiębiorstw świadczących dla siebie różnego rodzaju usługi.

Badaniu poddano Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego, Zakład Zaplecza Kolei, Fabrykę Maszyn. Tabela 1 ukazuje podstawowe dane na temat tych podmiotów.

Badani menedżerowie wskazali następujące przesłanki podejmowanych przez nich działań:

- drastyczne zmniejszenie zapytań ofertowych,
- zmniejszenie (czasem drastyczne) zamówień od klientów,
- spadek przychodów,
- trudności z uzyskaniem finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej,
- pojawiające się zatory płatnicze,
- pogorszenie się wyniku finansowego,
- ogólny „klimat kryzysu” oraz sygnały od klientów o ograniczaniu zamówień w przyszłości.

Wszystkie wyżej wymienione przesłanki mogą doprowadzić każde przedsiębiorstwo do utraty płynności finansowej i doprowadzić do bankructwa. Każdy racjonalnie działający właściciel oraz zarządzający musi podjąć działania o charakterze sanacyjnym, a właściwie zaradczym.

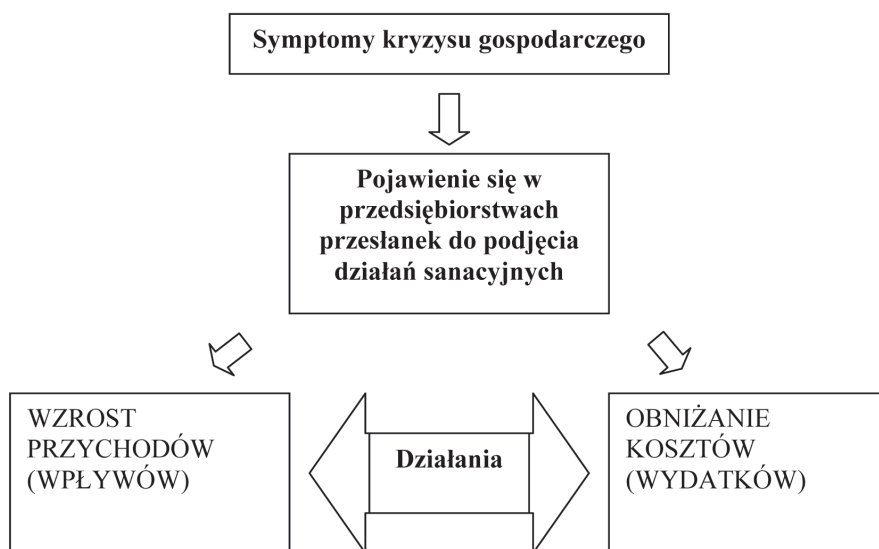
Tabela 1. Dane podmiotów podlegających badaniu

Przedsiębiorstwo	Rodzaj działalności	Właściciel	Wielkość zatrudnienia w 2007 r.	Wielkość obrotu w 2007 r. (w mln zł)	Uzwiązkowienie	Główny odbiorca produkcji/usług	Dodatkowe informacje
Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego (PTK)	Transport kolejowy	100 % Skarb Państwa	42000	5500	Duże – ok. 85 %	Kilka tysięcy firm produkcyjnych, spedycyjnych i usługowych	Duże zasoby gotówki, Niski poziom zadłużenia
Zakład Zaplecza Kolei (ZZK)	Produkcja i usługi na rzecz kolei	Spółka prywatna	1610	195	Średnie – ok. 50 %	PTK	Średni poziom zasobów gotówkowych, Średni poziom zadłużenia
Fabryka Maszyn (FM)	Produkcja i usługi na rzecz zaplecza kolei	100% Skarb Państwa	502	102	Średnie – ok. 50%	ZZK	Brak zasobów gotówkowych, Średni poziom zadłużenia

Źródło: Opracowanie własne.

Działania takie można podzielić na działania zmierzające do podniesienia przychodów (lub zahamowania ich spadku) oraz działania ograniczające koszty. W rozumieniu węższym przychody utożsamia się z wpływami, a koszty z wydatkami.

Rysunek 3. Reakcja przedsiębiorstw na symptomy kryzysu gospodarczego i pojawienie się przesłanek do podjęcia działań sanacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

Należy podkreślić, iż we wszystkich trzech zakładach opracowano w formie pisemnej „plany naprawcze”, które zostały przyjęte przez organy korporacyjne. Jednak nie analiza deklaracji, a faktycznych działań i ich ewentualnych efektów jest badawczo celowa i interesująca.

Tabela 2. Podjęte działania w zakresie wzrostu przychodów

PODJĘTE DZIAŁANIA W ZAKRESIE WZROSTU PRZYCHODÓW	
Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego	<ul style="list-style-type: none"> - podniesienie cen taryfy przewozowej - próba zintensyfikowania prac nad nowymi produktami, stanowiącymi do tej pory 1 - 4% sprzedaży - sprzedaż złomu
Zakład Zaplecza Kolei	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie cen usług i produktów - aktywne poszukiwanie nowych klientów - poszukiwanie nowych rynków zbytu

PODJĘTE DZIAŁANIA W ZAKRESIE WZROSTU PRZYCHODÓW	
Fabryka Maszyn	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie cen usług i produktów - aktywne poszukiwanie nowych klientów - poszukiwanie nowych rynków zbytu - wdrożenie do produkcji nowych produktów

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Podjęte działania w zakresie obniżania kosztów

PODJĘTE DZIAŁANIA W ZAKRESIE OBNIŻANIA KOSZTÓW	
Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego	<ul style="list-style-type: none"> - reorganizacja zakładów przedsiębiorstwa - kierowanie pracowników na tzw. „postojowe” - poszukiwanie oszczędności w wydatkach administracyjnych - wstrzymanie inwestycji - wstrzymanie remontów taboru lub skierowanie ich wyłącznie do własnych zakładów
Zakład Zaplecza Kolei	<ul style="list-style-type: none"> - zwolnienia pracowników, w tym głównie nieprodukcyjnych (37% załogi) - skierowanie pracowników na urlopy bezpłatne (1 dzień w tygodniu) - wstrzymanie inwestycji - zmniejszenie zakresu kooperacji zewnętrznej
Fabryka Maszyn	<ul style="list-style-type: none"> - zwolnienia pracowników (40% załogi) - skierowanie pracowników na urlopy bezpłatne (2 dni w tygodniu) - wstrzymanie inwestycji - ograniczenie kooperacji do niezbędnego minimum - optymalne wykorzystanie zapasów magazynowych - zakaz produkcji „na magazyn”

Źródło: Opracowanie własne.

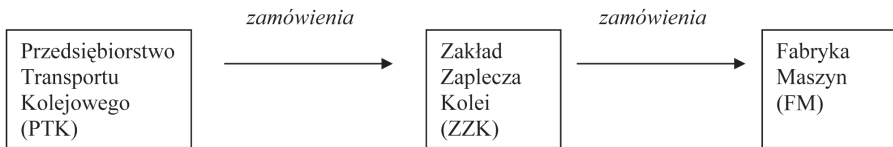
Efekty ww. działań stosunkowo łatwo jest przewidzieć. Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego weszło od 1 stycznia 2009 r. w stały trend spadku przychodów i pracy przewozowej o ok. 40% w stosunku do roku poprzedniego. Przy utrzymywaniu podobnego poziomu kosztów jak w roku 2008 w sposób naturalny zaprzestało płacić część zobowiązań bieżących. Nie wykorzystowało swoich dużych rezerw do przeprowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia. W sferze przychodów sposobem na ratowanie przychodów miały być podwyżki usług, co zaowocowało w odwrotny sposób. PTK skupiło się głównie na marginalnych oszczędnościach w sferze administracyjnej (telefony, tonery, delegacje etc.), nie dotykając całej sfery przerostu zatrudnienia. Skalę przerostu zatrudnienia oraz możliwości wykorzystania outsourcingu jako metody sanacyjnej w PTK wskazuje tabela 4.

Tabela 4. Porównanie PTK i CD Cargo (odpowiednik PTK na rynku czeskim) w roku 2008

Przewoźnik	Przewiezione towary (w mln ton)	Średnioroczne zatrudnienie (w etatach)	Stosunek b/c (ton/ 1 pracownika)
(a)	(b)	(c)	(d)
PTK	130	42 000	3 095
CD CARGO	88	11 500	7 652

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4. Łańcuch przyczynowo – skutkowy na badanym rynku



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4 obrazuje wzajemne powiązanie trzech badanych przedsiębiorstw. Błędne decyzje zarządcze oraz zaniechania w PTK automatycznie stają się zagrożeniem dla zaplecza kolei i przedsiębiorstw z nimi współpracujących.

Stosunkowo pozytywnie należy ocenić działania podjęte przez Zakład Zaplecza Kolei oraz Fabrykę Maszyn. Menedżerowie w tych przedsiębiorstwach nie obawiali się podjąć działań, które mogą doprowadzić do zrównoważenia przedsiębiorstw. Działania te mogły i wywołały naturalne, negatywne reakcje otoczenia. Menedżerowie starali się ograniczyć zatrudnienie i koszty z nim związane proporcjonalnie do zapotrzebowania. Optymalizowali gospodarkę zapasami oraz ograniczyli koszty usług obcych poprzez wykonywanie możliwych czynności przez własny zakład. Można to uznać za modelowe podejście decyzyjne „make or buy”.

Podejmowanie tego typu decyzji występuje w dwóch głównych przypadkach:

- ograniczenie działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), w wyniku czego powstają wolne moce produkcyjne (w krótkich i długich okresach),
- zwiększanie skali działalności przedsiębiorstwa – wtedy występują niedobory zdolności produkcyjnych [Famielec J., Rachunek ekonomiczny w strategii integracji produkcyjnej przedsiębiorstwa, s. 232]. W omawianej sytuacji jest to oczywiście przypadek pierwszy.

Ograniczenie kosztów, zmiany organizacyjne oraz aktywność na rynku oraz poszukiwanie nowych produktów daje szansę tym zakładom na przetrwanie okresu kryzysu i rozwój w przyszłości. Te dwa przedsiębiorstwa zareagowały bowiem szybko na zmieniające się otoczenie firmy i zmierzają do uelastycznienia cenowego i kosztowego swoich zakładów. Wyniki finansowe po I Q 2009 są nadal w tych zakładach dodatnie, choć można spodziewać się czasowego pogorszenia ze względu chociażby na koszty restrukturyzacji (koszty odpraw, wdrożenia nowej produkcji etc.).

Za najłagodniejsze ogniwo w całym wyżej prezentowanym łańcuchu należy uznać Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego. Obawiając się o własne pozycje menedżerowie nie podejmowali w odpowiednim czasie decyzji, które w sposób faktyczny wpłynęłyby na standing przedsiębiorstwa. Efektem tego zaniechania oraz działań pozornych (werbalizowania konieczności oszczędności na kosztach marginalnych, takich jak np. tonery) są i będą problemy całego zaplecza kolei oraz szeregu firm pracujących dla zaplecza kolei. Bezpośrednimi skutkami dla przedsiębiorstwa będzie olbrzymia strata finansowa, która może przełożyć się na utratę płynności finansowej, a co za tym idzie obniżenie wartości przedsiębiorstwa. Wystąpi także w średnim okresie konieczność przeprowadzenia realnych, faktycznych działań sanacyjnych, ponieważ może pojawić się widmo bankructwa.

Wszelkie organizacje, a w tym szczególnie organizacje biznesowe, aby trwać muszą stale monitorować, diagnozować, prognozować zmiany zachodzące w otoczeniu oraz do tych zmian dostosowywać swoją organizację [por. M. Lisiński, Zmiana jako czynnik rozwoju organizacji]. Kluczowym zagadnieniem dla menedżerów powinno być zatem nadążanie za zmianami otoczenia. To może zapewnić trwanie tym organizacjom. Odrębnym zagadnieniem jest spojrzenie strategiczne, rozumiane jako wyższy poziom zarządzania i organizacji, w którym menedżerowie są (lub mogą być) nastawieni na „kreowanie przyszłości” oraz zastąpienie postaw określanych jako „przeżycie” oraz „adaptacja” orientacją o nazwie „rozwój” [za M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, s. 24-25].

Na podstawie opisanych trzech przypadków przedsiębiorstw w dalszych badaniach można także poszukiwać korelacji pomiędzy formą własności (państwo a kapitał prywatny) a podejmowanymi działaniami restrukturyzacyjnymi i ich efektami. Pojawia się bowiem ciekawy problem badawczy: czy menedżerowie przedsiębiorstw, których właścicielem jest państwo są bardziej czy mniej zdeterminowani w kierunku poprawy efektywności przedsiębiorstw, którymi zarządzają - w stosunku do przedsiębiorstw prywatnych.

5. Uwagi końcowe

W trudnym okresie kryzysu gospodarczego kluczowym wydaje się zagadnienie elastyczności przedsiębiorstwa [por. także Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, s. 8]. W obliczu spadających zamówień, zatorów płatniczych, trudności ze znalezieniem finansowania bieżącej działalności oraz nowych przedsięwzięć, przedsiębiorstwo musi być zdolne do – nawet czasem drastycznego – zredukowania swojej struktury i poszukiwania innych alternatywnych rozwiązań. Rozwiązania te muszą być nastawione na poszukiwanie nowych rynków zbytu, dywersyfikację źródeł przychodów, ale także optymalizację dotychczasowych procesów biznesowych. Ważnym zagadnieniem jest przyjęcie takiej formuły restrukturyzacji majątkowej, zatrudnienia i finansowej, aby w znaczący sposób nie ograniczyć możliwości rozwoju i szybkiej odbudowy potencjału firmy. Znalezienie „złotego środka” wydaje się być największym wyzwaniem dla biznesowo nastawionych menedżerów w dobie kryzysu.

Literatura

1. Błaszczyk B., Kozarzewski P. (red.), *Zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Własność, restrukturyzacja, efektywność*, CASE, Warszawa 2007.
2. Czajka D., *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo ZPP, Warszawa 1999.
3. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. Reengineering. Teoria i praktyka, AW Placet, Warszawa 1998.
4. Famielec J., *Rachunek ekonomiczny w strategii integracji produkcyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Problemy transformacji systemowej krajów Europy Środkowo – Wschodniej*, pod red. S. Lisa, MWSE, Tarnów 1998.
5. Kowalczyk – Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1992.
6. Lisiecki M., *Zmiana jako czynnik rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003.
7. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
8. Mączyńska E. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
9. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, WN PWN, Warszawa – Kraków 1999.

10. Pełka B., *Polityka, strategie i restrukturyzacja przemysłu w systemie gospodarczym*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1995.
11. Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1997.
12. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1995.
13. Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG- Press, Warszawa 2001
14. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
15. Świątek–Barylska I., *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, OW PROXIMA, Łódź 1998.
16. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, POLTEXT, Warszawa 2000.
17. „Wiadomości statystyczne” nr 2/2009, GUS, Warszawa, luty 2009.