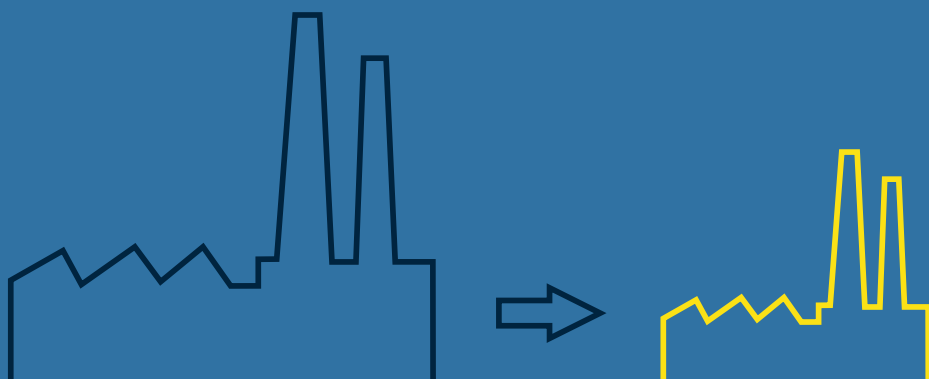


Grzegorz Wojtkowiak

DOWNSIZING

w przedsiębiorstwie

STAN, UWARUNKOWANIA, MODEL



downsizing: 10 - 5 = 7

WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Grzegorz Wojtkowiak

DOWNSIZING

w przedsiębiorstwie

STAN, UWARUNKOWANIA, MODEL

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

POZNAŃ 2019

KOMITET REDAKCYJNY

*Szymon Cyfert, Elżbieta Gołata (przewodnicząca), Jacek Lisowski, Ewa Małuszyńska,
Eliza Szybowicz (sekretarz), Krzysztof Walczak, Ryszard Zieliński*

RECENZENCI

*Stefan Lachiewicz
Jarosław Waśniewski*

PROJEKT OKŁADKI

Weronika Rybicka

REDAKCJA I KOREKTA

Marta Dobrecka

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2019



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

ISBN 978-83-66199-17-0

e-ISBN 978-83-66199-65-1

<https://doi.org/10.18559/978-83-66199-65-1>

WYDAWNICTWO UNIwersytetu EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

www.wydawnictwo.ue.poznan.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPi²

Reginaldo Cammarano

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Geneza, rozwój i istota pojęcia downsizingu	15
1.1. Źródła downsizingu i jego ewolucja	15
1.1.1. Geneza koncepcji i przyczyny występowania	15
1.1.2. Dotychczasowe ujęcia downsizingu	24
1.1.3. Rozwój pojęcia	28
1.2. Redefinicja downsizingu	33
1.3. Systematyka downsizingu	43
2. Downsizing w naukach o zarządzaniu	52
2.1. Zmiana skali działania w teoriach ekonomii i zarządzania	52
2.2. Miejsce downsizingu pośród innych metod zarządzania	57
2.2.1. Strategie defensywne i działania antykryzysowe	57
2.2.2. Zarządzanie zmianami i restrukturyzacja	62
2.2.3. Koncepcje zarządzania: reengineering, outsourcing, <i>lean management</i>	67
2.2.4. Proste zasady zarządzania i elastyczność	70
2.3. Powiązania downsizingu z innymi metodami zarządzania	74
3. Metody, techniki i narzędzia downsizingu	80
3.1. Strategie downsizingu	80
3.2. Strukturyzacja narzędzi downsizingu	84
3.2.1. Zmiany kadr, struktur i organizacji pracy	85
3.2.2. Zmiany technologiczne	88
3.2.3. Zmiany majątkowe	89
3.2.4. Zmiany produktów i przedmiotu działalności	91
3.2.5. Zmiany relacji z podmiotami zewnętrznymi	94
3.2.6. Zmiany własnościowe	96
3.2.7. Zmiany finansowe	97

3.3. Bariery i zagrożenia wdrażania downsizingu	101
3.3.1. Sposób wdrażania downsizingu	102
3.3.2. Organizacja i zarządzanie ludźmi	104
3.3.3. Relacje handlowe i wpływ interesariuszy	109
3.3.4. Bariery finansowe	110
4. Podejmowanie decyzji o downsizingu	113
4.1. Proces podejmowania decyzji	113
4.1.1. Procedury podejmowania decyzji	114
4.1.2. Modele decyzyjne w procesie downsizingu	117
4.1.3. Narzędzia i formy podejmowania decyzji	121
4.2. Uwarunkowania wyboru decyzji	123
4.2.1. Kryteria wyboru decyzji	123
4.2.2. Kompetencje decyzyjne menedżerów	124
4.2.3. Aspekty behawioralne decyzji downsizingowych	126
4.3. Dobre praktyki realizacji downsizingu	131
5. Skala występowania i efekty downsizingu	139
5.1. Wyniki dotychczasowych badań	139
5.1.1. Praktyka downsizingu na świecie	139
5.1.2. Praktyka downsizingu w Polsce	141
5.2. Skala downsizingu w Polsce w świetle danych statystycznych	144
5.3. Analiza spółek notowanych na GPW	149
5.3.1. Metodyka badań spółek giełdowych	149
5.3.2. Cechy szczególne populacji	153
5.3.3. Populacja A – kryterium przychodowe	156
5.3.4. Populacja B – kryterium majątkowe	160
5.4. Podsumowanie wyników badań ilościowych	165
6. Koncepcyjny model downsizingu w przedsiębiorstwie	167
6.1. Założenia badawcze	168
6.2. Podjęcie decyzji i sposób organizacji downsizingu	175
6.2.1. Identyfikacja sytuacji problemowej	175
6.2.2. Analiza i podjęcie decyzji o downsizingu	181
6.2.3. Menedżerowie i interesariusze	189
6.2.4. Organizacja decyzji i procesu	195
6.3. Narzędzia i techniki wdrażania downsizingu	197
6.3.1. Pracownicy i organizacja procesu downsizingu	199
6.3.2. Zmiany techniczne i majątkowe	203
6.3.3. Relacje z interesariuszami	206
6.3.4. Ograniczenia umowne i prawne	208
6.4. Budowa modelu downsizingu	210
6.4.1. Model procesu podejmowania decyzji i realizacji downsizingu	212

6.4.2. Pomiar downsizingu i wskaźnik potencjału downsizingowego	218
6.4.3. Dobre praktyki i przyszłość downsizingu	221
Zakończenie	223
Bibliografia	228
Spis tabel, rysunków i wykresów	249
Summary (<i>Company downsizing. Its state, conditions and model of application</i>).....	251

WSTĘP

Współcześnie menedżerowie wyposażeni są w szereg instrumentów, narzędzi, które ułatwiają im zarówno podejmowanie decyzji, jak i ich realizację. W okresach stagnacji czy kryzysu szczególnego znaczenia nabierają wszelkie rozwiązania z obszaru zmian i restrukturyzacji – w tę grupę wpisuje się zmniejszanie skali działania, czyli downsizing, który jest przedmiotem niniejszej książki.

Uzasadnienie i cel pracy

Samo narzędzie downsizingu wydaje się dobrze poznane w literaturze, jednak bliższa lektura pozwala dostrzec wiele nieścisłości w definiowaniu pojęć. Przykładowo downsizing często jest rozumiany jedynie jako zmniejszanie skali zatrudnienia, a nie jako zbiór działań zmierzających do zmniejszenia skali działania, na co wskazywałaby podstawowe znaczenie. Ponadto zarówno definicja, jak i zakres stosowania wymagają uwspółcześnienia. Związane jest to ze zmianą nie tylko dynamizmu otoczenia gospodarczego i samych przedsiębiorstw, lecz także ze zmianą paradygmatu działania: ze wzrostu na elastyczność. Jak zauważa Cameron (1994, s. 189), jeszcze w latach 80. i częściowo 90. XX wieku w literaturze zarządzania za niepodważalne uważano przekonania, że:

- większe organizacje są lepszymi organizacjami,
- niekończący się wzrost jest pożądanym procesem zapewniającym rozwój organizacji,
- elastyczność i zdolności adaptacyjne organizacji można zapewnić poprzez „luzy” w zasobach organizacji,
- logika i uporządkowanie organizacji są cechą efektywnej organizacji.

Takie ujęcie powoduje jednak, że wszelkie opcje zmierzające do zmniejszania rozmiarów przedsiębiorstwa czy wycofania się samego przedsiębiorcy będą interpretowane jako porażka. Współczesne warunki gospodarowania prowadzą nie tyle do zatarcia tych przekonań, co uzupełnienia możliwych dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Konieczność wzrostu organizacji przy tak znacznym rozwoju nowych technologii i nowych zasad komunikacji przestaje być jedyną słuszną drogą. Powiększająca się specjalizacja i większe oczekiwania rynku co do dywersyfikacji

oferty sprzyjają powstawaniu małych podmiotów (Rosa i Hanoteau, 2012, s. 310), podczas gdy te zbyt duże tracą przewagę konkurencyjną, nie mogąc elastycznie reagować na zmiany. Downsizing może być metodą ich adaptacji.

Obecnie sukcesu organizacji nie utożsamia się jedynie z jej wielkością, ale wskazuje się również, że obejmuje on szeroko pojętą wartość przedsiębiorstwa. Może objawiać się oczywiście skalą działania, wartością sprzedaży, zasięgiem terytorialnym, pozycją konkurencyjną, wartością majątku czy zdolnością do generowania wolnych przepływów pieniężnych.

Rozszerzenie celów przedsiębiorstw nie zmienia jednak naturalnego dążenia do wzrostu, a to prowadzi do zwiększenia złożoności organizacji (Osbert-Pociecha, 2011, s. 177). Owa złożoność wynika z niechęci do wyraźnego wskazania idei, rozwiązań, procesów, elementów, zasobów czy struktur, z których należałoby się wycofać, ograniczyć je lub unicestwić. W ten sposób przedsiębiorcy decydują się na koegzystencję różnych rozwiązań, co powoduje „pęcznienie” organizacji.

Zmniejszanie skali działalności jest więc odpowiedzią na zdobywającą coraz więcej zwolenników ideę prostoty: rozwój tzw. szkoły prostych reguł, rosnące znaczenie opcji rzeczywistych czy potencjału wiążącego się z „wykorzystaniem okazji” i przypadkiem (por. Eisenhardt i Sull, 2001, s. 106–119; Krupski, 2014b, s. 88). Osbert-Pociecha (2011, s. 179–181) zwraca uwagę na dążenie do prostoty w wymiarze strategicznym, na przykład poprzez identyfikowanie obszarów, które „cofają organizację”, spłaszczanie struktur czy „prycinanie” linii produktowych; a także w wymiarze operacyjnym, na przykład w zakresie struktury produktów albo rozwiązań produkcyjnych. Wielu autorów wskazuje downsizing jako jedną z bardziej popularnych radykalnych strategii (Cascio, 2002; Fisher i White, 2000; Landry, 2004, Mckee-Ryan i Kinicki, 2002; Tsai i Yen, 2008) lat 80. XX wieku. Najważniejsze pozycje literaturowe tematu powstały właśnie na podstawie badań tego okresu (Cameron, 1994; Mishra i Mishra, 1994). Zmniejszanie skali działania nie może być już wpisywane jedynie w grupę działań restrukturyzacyjnych stosowanych w kryzysie¹. Współcześnie zmieniły się zarówno przyczyny wdrażania, oczekiwania, jak i warunki. Downsizing z techniki reaktywnej zbliżył się znacznie do świadomie wybieranej opcji strategicznej, bardziej powiązanej z uelastycznianiem niż restrukturyzacją naprawczą. Jest elementem osiągnięcia przewagi strategicznej i kształtowania modelu biznesu.

Gandolfi (2014, s. 3), ale także inni autorzy (na przykład De Meuse, Guangrong, 2013, s. 324) wskazują, że downsizing jest jednym z najbardziej nierozumianych aspektów zarządzania. Jego znaczenie rośnie wraz ze wzrostem dynamiki otoczenia i konieczności dostosowywania się, adaptacji organizacji do coraz mniej przewidywalnych zmian, w tym zmian skali w wielu płaszczyznach działalności (por. Stabryła, 2006, s. 63).

¹ Już w latach 90. zauważono, że nawet firmy odnoszące sukcesy podejmują się działań downsizingowych (Greengard, 1993).

Przyczyną podjęcia tematyki downsizingu jest również potrzeba samych przedsiębiorców, która pojawiła się nie tylko w okresie spowolnienia gospodarczego po 2009 roku. W ciągu ostatnich lat zmieniły się warunki gospodarowania, a od menedżerów oczekuje się, że zapewnią niezawodność, wydajność, trwałość, elastyczność, dokładność i ciągłość działań, przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów i wysokiej innowacyjności. Równolegle downsizing wciąż jest dobrą odpowiedzią na zmniejszające się zamówienia, wstrzymanie inwestycji, ograniczenia w dostępie do kapitału czy zatory płatnicze. Odchudzanie przedsiębiorstwa często stanowi w takich sytuacjach jedyną obronę przed ryzykiem upadłości lub wrogiego przejęcia, a powszechność kryzysów i siła ich wpływu na przedsiębiorstwa i gospodarkę ciągle rosną (por. Romanowska, 2012, s. 127).

Okres kryzysów występujących na początku XXI wieku przyczynił się do identyfikacji „ery prostoty” czy surowości organizacji (Bach, 2012, s. 399), w którą wpisuje się wiele współczesnych (a nie zawsze nowych czy rewolucyjnych) metod i koncepcji zarządzania. Zatem powszechność kryzysu i potrzeba odnalezienia prostych i spójnych rozwiązań wymagają redefinicji downsizingu – zmniejszania skali działania i właściwego umiejscowienia tej grupy rozwiązań pośród innych narzędzi zarządzania.

W odpowiedzi na powszechności zmian i kryzysów pojawiła się również obfitość technik, narzędzi i rozwiązań. Nauki o zarządzaniu charakteryzuje duża różnorodność i niejednoznaczność wykorzystywanych podejść oraz paradygmatów, a metafora dżungli w naukach o zarządzaniu jest ciągle aktualna (Zimniewicz, 2007, s. 386–387). Powoduje to nie tylko problemy metodyczne dla naukowców, ale również trudności w ich zastosowaniu praktycznym, zwłaszcza że wiele narzędzi jest albo wycinkowych, albo sprzecznych z innymi rozwiązaniami. Tym samym uporządkowanie pojęciowe downsizingu, zestawienie narzędzi, stworzenie modeli czy ram i warunków ich stosowania będzie miało istotną wartość aplikacyjną.

Podsumowując powyższe rozważania, na podstawie wstępnych badań literaturowych oraz badania pilotażowego, w pracy postawiono tezę głoszącą, że: **zmiany w gospodarce wpłynęły na ewolucję downsizingu, a to wskazuje na potrzebę redefinicji jego pojęcia i roli oraz określenie nowego modelu wykorzystania go w przedsiębiorstwie.**

Wagę tego zadania podnosi fakt, że problematyka zmniejszania skali działania należy do zagadnień interdyscyplinarnych. Obejmuje niemal wszystkie sfery funkcjonowania organizacji, od finansów, przez produkcję, zarządzanie majątkiem, technologię, po wyzwania kadrowe. Downsizing może być albo narzędziem, albo wyborem strategicznym określającym sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. Jego wprowadzanie zależy od wielu ocen sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej: od klientów, konkurentów, dostawców, po kwestie uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych czy technologicznych. Restrukturyzacyjny charakter tego wyboru powoduje jednak, że o ile problem podejmowania

decyzji o wyborze downsizingu można rozpatrywać w sposób normatywny, czyli można określić racjonalne podstawy podejmowania decyzji o tym wyborze, jego uwarunkowania i drogi przeprowadzenia, o tyle już z praktycznego punktu widzenia każdy z tych wyborów będzie się wiązał z wieloma aspektami behawioralnymi, uzależnionymi od samego decydenta i jego ocen poszczególnych obszarów będących podstawą takiego wyboru.

Kompleksowość zagadnienia downsizingu i poszerzenie jego znaczenia są powodem sformułowania problemu badawczego: **Jak przebiega proces podjęcia decyzji i realizacji downsizingu, w tym jaki jest stan i uwarunkowania stosowania?**

Głównym celem jest identyfikacja stanu i uwarunkowań wykorzystania downsizingu w przedsiębiorstwach, stanowiąca podstawę sformułowania koncepcyjnego modelu przedstawiającego proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu².

Realizacja tak postawionego celu wymaga wcześniejszego uporządkowania dotychczasowej wiedzy o downsizingu oraz zbadania jego praktycznego wymiaru. W związku z tym postawiono dodatkowe cele szczegółowe. W warstwie teoretycznej założono:

- 1) umiejscowienie downsizingu wśród innych metod i narzędzi zarządzania,
 - 2) identyfikację, redefinicję i systematykę współczesnego procesu downsizingu.
- Natomiast w warstwie poznawczej przyjęto takie cele, jak:
- 3) określenie skali występowania downsizingu w Polsce i efektów jego wdrażania,
 - 4) identyfikacja czynników i uwarunkowań wpływających na realizację downsizingu.

Praktyczny wymiar podejmowanej problematyki i postawionego celu wskazuje również na konieczność wskazania celów aplikacyjnych, którymi są:

- 5) identyfikacja narzędzi stosowanych w procesie realizacji downsizingu oraz barier i zagrożeń w ich stosowaniu,
- 6) zdefiniowanie celów i miar potencjału downsizingowego.

Sposób realizacji badania

Wskazując na ograniczenia współczesnej ekonomii w wyjaśnianiu świata, podkreśla się, że ekonomia jest nauką społeczną, a w takich naukach nie ma ostatecznych rozstrzygnięć i prawd obowiązujących bezwzględnie (Mączyńska, 2012, s. 11). Mimo prób wykorzystania metod matematycznych teorie ekonomiczne nie mogą obyć się bez badań jakościowych.

Taka sytuacja występuje też w sferze badań nad problemem zmniejszania skali działalności. Jednymi z głównych wyzwań jest zapewnienie porównywalności przedsiębiorstw realizujących downsizing i nierealizujących go oraz zjawisko nielinowości downsizingu, objawiające się zmiennością zależności między poziomem

² Sformułowany model wynika z badania autora; w pracy zostanie przedstawione jego praktyczne wykorzystanie, nie przeprowadzono jednak pełnego testu jego wykorzystania, stąd model określono jako koncepcyjny.

downsizingu a jego efektami (por. Datta, Guthrie, Basuil i Pandey, 2010, s. 338). Występują również znaczne różnice w sposobie postrzegania sytuacji przedsiębiorstwa i przebiegu procesu zmian w zależności od osoby oceniającej. Zaznacza się, że downsizing może zmienić sposób postrzegania rzeczywistości i poziom zaangażowania decydenta, a różne efekty (również zmiany na rynku) mogą mieć wpływ na modyfikację sposobu oceny jego decyzji (Cappelli, 1998). W dłuższej perspektywie (szczególnie dla działań o charakterze strategicznym) praktycznie niemożliwe jest ustalenie korelacji między zastosowanymi rozwiązaniami a skutkami ekonomicznymi (por. Kaleta, 2006, s. 43). Ponadto w przypadku downsizingu stawia się zarzut, że wiele badań dotyczy jedynie bezpośrednich skutków, a nie analizuje się dokładnie determinant (czynników) wpływających na osiąganie uzyskanych rezultatów. Obserwuje się także istotne różnice w wynikach uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa zmieniające skalę działania, a co za tym idzie – znaczne różnice w wynikach analiz badaczy.

Rozważając kwestie downsizingu, należy zatem stosować raczej podejście deskryptywne, opisujące rzeczywiste wybory, niż podejście normatywne, charakteryzujące hipotetyczne wybory racjonalne (por. Stańczyk i Sus, 2013, s. 8).

Z uwagi na stopień złożoności problemu konieczne było zastosowanie multidyscyplinarnego podejścia. Rozpoznanie prawidłowości rządzących podejmowaniem decyzji o zmniejszaniu zakresu działalności (działania) wymagało od autora kompleksowego podejścia i wykorzystania wiedzy, metod, narzędzi, dorobku wielu dyscyplin naukowych³. W pracy zastosowano:

- badania literaturowe będące podstawą rozważań teoretycznych, pozwalających na umiejscowienie downsizingu w naukach o zarządzaniu, analizę dotychczasowego dorobku, uporządkowanie terminologiczne oraz narzędziowe,
- badania ilościowe w zbiorowości spółek notowanych na GPW, oparte na metodologii GUS, wsparte raportami zewnętrznymi, zmierzające do poznania skali zjawiska,
- badania wykonane w formie wywiadu ustrukturyzowanego (z elementami analizy przypadku) prowadzonego z ekspertami w wybranych firmach zajmujących się doradztwem gospodarczym oraz kancelariach prawnych specjalizujących

³ Doboru metod dokonano również, przeglądając doświadczenia innych autorów. Przykładowo Redman i Keithley (1998), weryfikując działania restrukturyzacyjne (w zakresie downsizingu), wykorzystali metodę analizy przypadków dokonaną na podstawie wcześniej przeprowadzonych wywiadów z zarządami i kluczowymi menedżerami. W obszarach zbliżonych do downsizingu również wykorzystywano podobne narzędzia: Hawkey (2002, s. 44, 46–50) na podstawie analiz decyzyjnych zbudował grafy decyzyjne dla każdej opcji strategii wyjścia; Romanowska i Mierzejewska (2012 i 2016), a także Mierzejewska i Tomaszewski (2016), badając podstawy odporności na kryzys, stosowali, poza badaniami wyników finansowych, również badania jakościowe i analizę przypadków; do analiz lean manufacturing używano metod scenariuszowych wspomaganých metodą delficką (wywiadem eksperckim) (Büyükköçkan, Kayakutlu i Karakadılar, 2015, s. 6549), a także obserwacji uczestniczących (Alves i Alves, 2015, s. 5324).

się w obsłudze podmiotów gospodarczych, podmiotem badania byli klienci respondentów; badania te służyły bezpośrednio sformułowaniu modelu przedstawiającego proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu.

Badanie wyników finansowych przedsiębiorstw było realizowane zgodnie z procedurą korelacyjną – służyło poszukiwaniu współzależności i współzmienności zjawisk. Wyniki ukazały skalę złożoności i wieloaspektowości zjawiska, choć pokazały jednocześnie, że nawet złożone metody oparte na statystycznej / ekonometrycznej analizie danych finansowych są zdecydowanie niewystarczające. Znaczenie czynnika ludzkiego, przyczyny o charakterze behawioralnym uniemożliwiają prostą interpretację zastanych zależności. Konieczne było zastosowanie podejścia interdyscyplinarnego, polegającego na uzupełnieniu informacji ilościowych o wyniki badania prowadzonego przy użyciu procedury diagnostycznej, które miało pełnić funkcję deskryptywno-ewaluacyjną⁴.

Struktura pracy

Struktura pracy związana jest z ogólnymi etapami działalności badawczej i postawionymi celami. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. W pierwszym z nich przedstawiono genezę, istotę oraz kierunki ewolucji downsizingu. Zaprezentowano własną definicję oraz dokonano systematyki pojęcia. Uzupełnieniem tego rozpoznania jest rozdział drugi, w którym umiejscowiono downsizing pośród teorii ekonomicznych i innych koncepcji, metod i technik zarządzania, porządkując także bogate nazewnictwo dotyczące zbliżonych metod i narzędzi z nim związanych⁵. Dla zobrazowania praktyki realizacji downsizingu w rozdziale trzecim uporządkowano metody i techniki wykorzystywane w procesie zmian (od metod organizacyjnych po rozwiązania finansowe i technologiczne), przedstawiając również rozmaite strategie realizacji oraz liczne bariery i zagrożenia, przed którymi stoją przeobrażające się przedsiębiorstwa. W celu przedstawienia sposobu i uwarunkowań doboru tych narzędzi w rozdziale czwartym dokonano przeglądu różnych podejść do procesu podejmowania decyzji, w tym propozycji innych autorów opisujących podejmo-

⁴ W części badań praktycznych zastosowane metody należy zakwalifikować do metod empirycznych i obserwacyjnych – zmierzających do poznania przedmiotu badań na podstawie doświadczenia (doświadczenia respondentów) i opisu rzeczywistości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego wnętrza (por. Czakon, 2015, s. 31–38). Równocześnie subiektywność spojrzenia i skupienie się w badaniu na aspekcie podejmowania decyzji przez menedżerów każe zakwalifikować badania również do grupy tzw. metod rozumiejących (opartych na naukach humanistycznych), ich efektem bowiem jest poznanie stosunków społecznych, a także behawioralnych aspektów podejmowanych decyzji.

⁵ W pracy koncepcje zarządzania traktowane są jako spójna idea, pomysł na prowadzenie przedsiębiorstwa, który pozwala na tworzenie określonych warunków jego funkcjonowania. Metoda lub technika będą oznaczały sformułowaną drogę postępowania pozwalającą na osiągnięcie wybranego celu. Narzędziem będzie wykorzystywana droga postępowania, rozwiązanie jednostkowego problemu. Jednocześnie wzorem innych autorów (na przykład Hopej i Kral, 2011, s. 5) pominięte będą dociekania różnic i podobieństw tych określeń, które przez wielu bywają traktowane wymiennie.

wanie decyzji downsizingowych. W tej części ukazano czynniki wpływające na podejmowane decyzje, w szczególności aspekty behawioralne związane z osobą menedżera, a także dokonano zestawienia czynników sukcesu determinujących wypełnienie zadań downsizingu, które definiowali inni autorzy.

Wstępem do konfrontacji ujęcia teoretycznego z praktyką stosowania downsizingu jest rozdział piąty, w którym przedstawiono skalę i efekty występowania downsizingu. W tej części przedstawiono wyniki badań wtórnych i pierwotnych prowadzonych przez autora. Najważniejsze wyniki pracy zaprezentowano w rozdziale szóstym. Zawiera on szczegółową procedurę badań oraz wnioski pozwalające na prezentację przebiegu i uwarunkowań podejmowania decyzji i realizacji procesu downsizingu. W efekcie ukazano propozycję koncepcyjnego modelu opisującego praktykę downsizingu, możliwość jego praktycznego zastosowania, a także wskazania dotyczące metod pomiaru i dobrych praktyk wykorzystywania downsizingu.

Istotne uwagi definicyjne

Pojęcie zmniejszania skali działania (działalności) będzie w niniejszej pracy stosowane zamiennie z terminem downsizing. Kwestia ta zostanie przybliżona w części dotyczącej opisu definicji. Ponadto zastosowane w dalszych rozważaniach określenie zmniejszenia skali działania jest traktowane jako pojemniejsze niż zmniejszenie skali działalności. Skala działalności utożsamiana jest bowiem ze skalą „działalności” gospodarczej – rozmiarem całego przedsiębiorstwa postrzeganym głównie przez pryzmat wartości sprzedaży (obrotów). Skala działania obejmuje natomiast zarówno zmianę rozmiarów całej działalności, jak i zmianę wielkości, zasięgu, rozmiaru wykonywanych czynności. Uproszczenie czynności nie musi zatem wiązać się ze zmniejszeniem wartości sprzedaży.

Wyjaśnienia wymaga również zakres podmiotowy downsizingu przyjęty na potrzeby tej książki: zmniejszenie skali działania może dotyczyć przedsiębiorstw, organizacji non profit, instytucji samorządowych i rządowych, a także ich oddziałów. Zakres ten zostanie opisany szczegółowo w dalszej części książki, jednak wskazując na podmiot downsizingu, wymiennie zastosowano określenia „organizacja” i „przedsiębiorstwo”.

1. GENEZA, ROZWÓJ I ISTOTA POJĘCIA DOWNSIZINGU

Definicja⁶ downsizingu w literaturze nie jest jednoznaczna i choć rzadko dochodzi do sprzeczności w interpretacji, można stwierdzić, że poszczególni autorzy często zawężają zakres tego narzędzia do określonych aspektów działania przedsiębiorstwa lub zamierzonych efektów. Jednocześnie downsizing, rozumiany w bezpośrednim tłumaczeniu jako „zmniejszenie rozmiaru”, adaptowany jest do wielu dziedzin – nie tylko z zakresu zarządzania⁷.

Poniżej dokonano przedstawienia pierwotnych przyczyn wywołujących reakcję menedżerów lub wpływających na procesy zachodzące we wnętrzu przedsiębiorstw, porządkując również dotychczasowe definicje i ramy downsizingu. Stosując tzw. wyjaśnienie genetyczne (por. Apanowicz, 2002, s. 30), wskazano na ewolucję: przemiany, jakim podlegał downsizing, co stanowiło bazę do zaproponowania nowej, uwspółcześnionej definicji tego terminu i przedstawienia jej systematyki (z uwzględnieniem narzędzi zbliżonych do downsizingu).

1.1. Źródła downsizingu i jego ewolucja

1.1.1. Geneza koncepcji i przyczyny występowania

Początków downsizingu należy poszukiwać w działaniach antykryzysowych. Cameron wskazuje na okres lat 80. XX wieku w USA, gdzie większość znaczących firm

⁶ Autor podjął rozważania nad definicją downsizingu w artykule (Sobolewski i Wojtkowiak, 2013b).

⁷ Wykorzystanie idei związane ze zmniejszaniem skali dotyczy nie tylko wymiaru przedsiębiorstwa, organizacji czy zarządzania. Downsizing stosowany jest także w rozumieniu produktowym, kiedy przy zachowaniu funkcjonalności produktu następuje zmniejszenie jego rozmiarów lub wagi, oraz w rozumieniu marketingowym, prowadzącym się do zmniejszenia wielkości, objętości czy cech produktów, bez uszczerbku dla ich właściwości i wartości (Hales, 1994, s. 35–43). Na szczególną uwagę zasługuje również definicja ujęta z perspektywy konsumentów, kiedy podkreśla się negatywne znaczenie downsizingu jako zmniejszanie objętości czy właściwości produktów przy zachowaniu dotychczasowej ceny (na przykład Ile listków ma twój papier toaletowy, 2005).

amerykańskich przeprowadziła działania downsizingowe ze względu na przerost zatrudnienia, nieefektywność i małą elastyczność (Cameron, Freeman i Mishra, 1993, s. 20, 22). Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy był historyczny rozwój przedsiębiorstw poprzez tworzenie struktur dywizjonalnych, w których powielano wewnętrzne struktury. Skutkiem tego w roku 1950 menedżerowie zatrudnieni w amerykańskich firmach stanowili 19% ogółu zatrudnionych, a już w roku 1987 było to 32% ogółu zatrudnionych. Równocześnie początkowe efekty downsizingu nie były zadowalające, co spowodowało zwiększone zainteresowanie tematem wśród badaczy i początek dobrych praktyk postępowania w ramach szeroko pojętego zmniejszania skali działalności.

W polskich przedsiębiorstwach proces downsizingu dostrzeżono później. Towarzyszył on procesom restrukturyzacji i prywatyzacji głównie państwowych przedsiębiorstw oraz spółdzielni. Pojawienie się tych zmian niektórzy określali mianem atomizacji i dezintegracji przedsiębiorstw (Berliński, Gralak i Sitkiewicz, 2004, s. 223).

Od tego czasu minęło już jednak ponad 30 lat. Zmieniły się uwarunkowania działania przedsiębiorstw: zwiększyła się światowa wymiana handlowa, co znacznie zmodyfikowało sposób postrzegania rynku przedsiębiorstw, niemal w każdej dziedzinie zmieniła się technologia, świat wkroczył w erę informatyzacji i szerokiego wykorzystania internetu. Ewolowały zarówno podstawy zmniejszania skali działalności, zakres dostępnych narzędzi, jak i oczekiwane efekty. Pierwotne, kryzysowe i restrukturyzacyjne źródła zmniejszania skali działalności nie są już jedynymi motywami zmiany. Wzrastające tempo przemian i coraz większa niepewność wymagają elastyczności organizacyjnych, a rosnąca otwartość rynku ułatwia rozwój organizacji sieciowych czy różnych form kooperacji, które mogą zastępować rozbudowane struktury.

Poszukując przyczyn i uzasadniając podejmowanie działań downsizingowych, należy przeanalizować szczegółowo sytuację przedsiębiorstw, które decydują się na zmniejszenie skali działania. Pierwotnych przyczyn warto szukać w sytuacji makroekonomicznej i zmianach gospodarczych lat 80. i 90. Autorzy amerykańscy, badając ówczesną falę przemian i restrukturyzacji (na przykład Appelbaum, Everard i Hung, 1999, s. 537; Mishra i Mishra, 1994), zwracali uwagę na wzrost konkurencji (również międzynarodowej) czy rosnący poziom zadłużenia przedsiębiorstw, które powodowały konieczność obniżania kosztów działania.

Cascio (1993, s. 96), precyzując przyczyny, wskazuje głównie na problemy rynkowe i ogólne kłopoty wewnętrzne, które uszczegóławia Gandolfi (2014), podając takie czynniki, jak spadki branży, słabe zarządzanie, wzrost konkurencji, przejścia i połączenia, dezinvestycje, deregulacje, spadek udziału w rynku, zmiany technologiczne, wzrost kosztów operacyjnych, zmniejszenie marż, prywatyzacja, żądania udziałowców lub jednostek regulacyjnych. Przyczyny te dotyczą jednak czynników wymuszających downsizing, niektórzy autorzy zwracają natomiast

uwagę na elementy zachęcające czy inspirujące do podejmowania działań na rzecz zmniejszania organizacji. Magán-Díaz i Céspedes-Lorente (2012, s. 8) wskazali na pojawiające się możliwości zwiększania elastyczności organizacji, w tym łatwiejsze zwolnienia, możliwość wprowadzania umów czasowych, możliwości związane ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi, które mogą świadczyć usługi dynamicznie, dostosowując ich zakres do potrzeb przedsiębiorstwa.

Powyższe wskazania nie wyczerpują jednak wszystkich motywacji indywidualnych przedsiębiorstw. Katalog przyczyn podejmowania downsizingu wymaga zatem uporządkowania i zestawienia⁸. Przegląd literatury i powyższe wskazania sugerują podział przyczyn na czynniki bezpośrednio wpływające na decyzje o zmniejszeniu skali działania oraz pośrednie. Do tych pierwszych należy zaliczyć:

- spadek zamówień (spadek popytu),
- pogorszenie się kondycji finansowej (wyrażonej zarówno rentownością, jak i na przykład strukturą finansowania),
- utratę niezbędnych do funkcjonowania zasobów,
- możliwość wprowadzenia innych rozwiązań techniczno-organizacyjnych,
- pojawienie się szans w innych obszarach działalności, zmianę strategii (często powiązaną z powyższymi czynnikami).

Bezpośrednie przyczyny mogą być jednak wywołane przez szereg czynników pośrednich, które rzadko występują pojedynczo i wpływają na siebie wzajemnie. Do kluczowych należy zaliczyć **postęp techniczny**: coraz więcej czynności jest automatyzowanych, niektóre prace stają się prostsze, inne są w całości wykonywane przez maszyny. Dostępne narzędzia przyspieszają procesy wewnętrzne, usprawniają komunikację z otoczeniem, w rezultacie powodują zmniejszone zapotrzebowanie na pracę, a w skali globalnej zanikanie niektórych zawodów. Następuje zwiększenie wydajności, jakości, skrócenie procesów technologicznych (por. Penc, 2007, s. 135). Zmiany te wykluczają część produkcji (danego typu czy specyfikacji), umożliwiając znacznie tańsze wytwarzanie, choć wymagają znacznych inwestycji (materiałnych i niematerialnych). Postęp powoduje także przestawienie produkcji na mniej materiałochłonne i energochłonne produkty i procesy technologiczne (por. Bitkowska, 2010, s. 123). Zmiany technologiczne wpływają na sytuację indywidualnych przedsiębiorstw, powodując powstawanie tzw. luki technicznej między przedsiębiorstwem a konkurentami. Owa luka uniemożliwia konkurowanie na rynku i zmusza do zmian (por. Porada-Rochoń, 2009, s. 116). Ich wdrożenie powoduje konieczność poniesienia inwestycji, które (w powiązaniu z sytuacją finansową) mogą wymusić zmianę skali działania lub downsizing innego obszaru organizacji.

Podobne zmiany powoduje także **spadek zapotrzebowania** na niektóre usługi czy produkty. Powstają substytuty, rozwiązania alternatywne czy metody

⁸ Autor podjął już tematykę przyczyn realizacji downsizingu w publikacji (Sobolewski, Wojtkowiak, 2013b).

zaspokajania zapotrzebowania rynku, które nie mogą być realizowane w dotychczasowych strukturach. Takie zmiany mogą wywołać również **czynniki społeczne** (na przykład moda, zmiana przyzwyczajeń, powstanie sezonowości), a także **zmiany prawne**, które mogą wpłynąć choćby na poziom konkurencji. Przykładowo zmiany może zainicjować wprowadzenie deregulacji zwiększających dostęp do rynku czy uwalniających dotychczasowych nabywców z obowiązku dokonywania zakupów danych produktów lub usług. Niemniej istotna może być zmiana przepisów prawa regulująca funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zmniejszająca znacznie popyt lub uniemożliwiająca realizację danego typu produkcji⁹.

Zmiany technologiczne, społeczne czy prawne mogą spowodować zmniejszenie wielkości zamówień, związane ze zmianami trendów w branży, zmianami zachowań konkurentów lub powstaniem substytutów lepiej zaspokajających potrzeby. Czasami zmniejszenie zamówień może mieć związek z bezpośrednimi **zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa**, na przykład zmiana organizacji ruchu drogowego czy pieszego przyczynia się do spadku natężenia ruchu pojazdów i klientów w pobliżu danego punktu usługowego lub handlowego.

Zmiany rynkowe dotyczą także ogólnej kondycji w danej branży¹⁰ (wzrost podaży, możliwości produkcyjnych, przy jednoczesnym braku adekwatnego wzrostu popytu). Należy tu w szczególności wymienić **wzrost poziomu konkurencji** międzynarodowej opartej na przykład na niższych kosztach produkcji (według koncepcji offshoringu (Bitkowska, 2010, s. 123)). Przejawia się ona migracją zleceń czy wzmocnionym outsourcingiem – stanowi inspirację do wydzielania procesów pomocniczych. Wymuszenie zmniejszenia skali działania może być spowodowane także takimi działaniami konkurentów, jak zapoczątkowanie walki cenowej czy przeprowadzanie na niespotykaną dotychczas skalę akcji marketingowej.

Do grupy zmian w **otoczeniu rynkowym** należy zaliczyć także kondycję finansową odbiorców czy dostawców. Dochodzi wówczas do tzw. efektu domina: kłopoty jednej firmy pociągają za sobą trudności kolejnych z nią współpracujących

⁹ W ramach przykładów należy tu wymienić zaostrzenie przepisów związanych z ochroną środowiska, zmianę przepisów dotyczących użytkowania czy wykorzystania produktów, zmianę stawek podatkowych (i innych przepisów podatkowych) lub innego zakresu polityki fiskalnej. Lista przyczyn downsizingu o charakterze prawnym mogłaby stanowić materiał na osobne opracowanie. Warto jednak wyróżnić jeszcze jedną sytuację: administracyjnego zmuszenia do realizacji zmiany skali działania, do której upoważniony jest Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Decyzję taką może wydać w przypadku, gdy przedsiębiorstwo zawiązało się wskutek sprzecznej z prawem koncentracji przedsiębiorców (Kidyba, 2008).

¹⁰ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) wskazują na brak korelacji między popytem rynkowym a downsizingiem i występowanie korelacji między typem branży (sektora) a poziomem redukcji. Przykładowo zauważono korelację między downsizingiem a poziomem deregulacji (por. Budros, 1999, s. 74–76), kulturą, występowaniem downsizingu czy sytuacją ekonomiczną; większe było też występowanie downsizingu w branżach schyłkowych.

(Grzybowska, 2006, s. 91), przyczyniając się do dezorganizacji i wymuszając zmiany w strukturach, w tym zmiany downsizingowe.

Ciekawą grupą zmian dotyczącą odbiorców są również zmiany społeczne, w tym **zmiany demograficzne**, mogące wpływać nie tylko na zwyczaje, lecz także na utratę docelowych klientów. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na starzenie się społeczeństwa (szczególnie w Polsce). To bezprecedensowe zjawisko wpływa zarówno na strukturę odbiorców, jak i na dostęp do pracowników. Zmniejszenie podaży pracy może wymusić zmiany organizacyjne i technologiczne, a także gruntowne zmiany w strategii samych biznesów¹¹. Takie zmiany mogą dotyczyć także **innych zasobów**, z których korzysta przedsiębiorstwo. Zaliczyć do nich można zasoby ziemi, zasoby kapitału (na przykład w przypadku przedsiębiorstw inwestycyjnych), zasoby surowców (na przykład w zakresie eksploatacji złóż). Wyczerpywanie może dotyczyć także wartości niematerialnych, takich jako pozwolenia czy koncesje, których odnowienie może nie być możliwe (Nahotko, 2003, s. 152).

Zmiany technologiczne, zmiany społeczne i prawne, zmiany zachowań podmiotów z otoczenia czy zmiany w grupie dostępnych zasobów mają charakter egzogeniczny. Wpływają jednak bezpośrednio na wymiar wewnętrzny organizacji, w szczególności jeśli organizacja nie reaguje na konieczność adaptacji lub jej nie dostrzega. Zmiany zewnętrzne lub ich przewidywanie może zachęcić do wyprzedzających przeobrażeń lub stanowić szansę rozwoju w kierunkach wcześniej dla organizacji niedostępnych.

Praktyka zarządzania i organizacji pracy wykazuje znaczny postęp obejmujący sferę wykorzystania czasu pracy, jej specjalizacji, prawidłowego podziału i w końcu optymalizacji poszczególnych czynności. Przykładowo zmiany globalne dotyczące **postępu informatycznego** i postępu w komunikacji mogą wspomagać wewnętrzne zmiany organizacyjne (Appelbaum i in., 1999, s. 537; Céspedes-Lorente, Magán-Díaz i Martínez-Ros, 2018), wymuszając zmianę struktur, a w wielu branżach bezpośrednio wpływając na spadek zatrudnienia.

Przeobrażenia organizacyjne umożliwiają zmniejszenie skali zatrudnienia, w tym także zmiany zakresu wykonywanych zadań – powodują głównie konieczność realizacji downsizingu kadrowego¹². Związane są między innymi ze specjalizacją i profesjonalizacją wielu procesów produkcyjnych czy zadań pomocniczych. Główne przyczyny zmian w sferze organizacji i zarządzania można podzielić na trzy grupy (Zakrzewska-Bielawska, 2003a, s. 172):

¹¹ Już dziś zauważa się, że aktualne działania zmierzające do zagospodarowania dotychczas niewykorzystanych obszarów rynku pracy czy działania zmierzające do utrzymania obecnych pracowników stają się niewystarczające (Kowalska i Łęgowik-Małołepsza, 2016, s. 187).

¹² Budros (1999, s. 74–76) zauważył, że przedsiębiorstwa dokonujące dużych inwestycji w technologii przyczyniające się do zmniejszenia pracy ludzkiej będą posiadały wyższe współczynniki redukcji zatrudnienia niż te, które inwestują w tego typu technologie na mniejszą skalę.

1. Przerosty i niewłaściwa struktura zatrudnienia, które przekładają się na niską wydajność pracowników. Pełne zatrudnienie wraz z rozbudowanym zapleczem socjalnym, które jest pozostałością po systemie gospodarki centralnie planowanej, przyczyniło się do znacznego i powszechnie spotykanego problemu przerostów zatrudnienia i jego złej struktury. Rozwiązanie tego problemu jest żelaznym punktem prawie każdego programu restrukturyzacyjnego.
2. Brak elastyczności struktury organizacyjnej, przejawiający się w jej znacznych rozmiarach, nieodpowiednio przypisanych zakresach działania, zbytnej autonomii komórek, centralizacji i przewadze powiązań liniowych, nadmiernej złożoności oraz niewystarczającej koordynacji komórek.
3. Innowacje związane z produktami i procesem ich wytwarzania, które przyczyniają się do powstania nowych rynków, łączenia dotychczasowych lub zamknięcia istniejących. W przypadku gdy firma nie dostosuje się do zmian wynikających z innowacji, może stracić swoją pozycję na rynku.

Zmiany organizacyjne również są wywołane przeobrażeniami na rynku pracy czy ewolucją prawa (na przykład zmiana sposobu formalizowania pracy pracowników z wykorzystaniem umów cywilnoprawnych powoduje zmniejszenie zatrudnienia i zwiększenie elastyczności).

Do zmian wewnętrznych powodujących downsizing należy zaliczyć również interesariuszy. Przykładowo pracownicy i aktywność ich grup może przyczynić się pośrednio do przerostów zatrudnienia. Podobną rolę w wywołaniu zmian downsizingowych mogą odegrać żądania akcjonariuszy, udziałowców lub wspólników, a także jednostki dominujące, dążące do wyeliminowania wewnętrznej konkurencji i wzrostu specjalizacji. Również właściciele mogą w sposób planowy uwzględnić realizację downsizingu, na przykład w sytuacji osiągnięcia celu realizowanego przez daną jednostkę biznesową lub upłynięcia czasu, na który była powołana¹³. W zbliżony sposób działania downsizingowe mogą wymusić inne grupy, przykładowo organizacje społeczne (na przykład ekologiczne) wymuszające zmniejszenie lub przeniesienie produkcji, organizacje handlowe, instytucje regulujące dane rynki (na przykład rynek paliw czy rynek rolny w Unii Europejskiej).

Do grona interesariuszy należy zaliczyć również szeroko pojętych kooperantów. To właśnie pojawienie się w praktyce gospodarczej różnych form **kooperacji** pozwoliło organizacjom na zwiększenie potencjału innowacyjnego, a także ułatwiło

¹³ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) wskazują na wpływ struktury właścicielskiej na decyzje. W szczególności pozytywny wpływ na łatwość decyzji o downsizingu miało występowanie jednego (kluczowego, przeważającego) właściciela, zewnętrzny charakter własności, własność podmiotów zagranicznych; jednocześnie na przykład własność rodzinna zmniejszała skłonność do downsizingu. Ciekawa zależność występowała również dla czynnika udziału menedżerów we własności przedsiębiorstwa: im większy udział, tym większa skłonność do downsizingu; odwrotnie natomiast na skłonność do downsizingu wpływała długość kadencji zarządu.

dostęp do nowych technologii wytwarzania, zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich. Aspekty te skazane były na niepowodzenie przy braku współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, dlatego podkreśla się istotność zastąpienia strategii nastawionych na walkę konkurencyjną proaktywnym podejściem do celów, które przyjmują tożsamy i jednolity charakter, zgodny z potencjałem i kierunkiem rozwoju partnerów uczestniczących w porozumieniu kooperacyjnym (por. Nowak, 2012).

Na rozwój tych związków wpływa również dezintegracja procesów zachodzących w przedsiębiorstwie: dekompozycja skomplikowanych wielofazowych procedur i programów. Odpowiednia ocena ich etapów i faz pozwala na wybór tych z nich, które z punktu widzenia przyjętej polityki, posiadanych zasobów, celów, możliwości i relacji najlepiej wpisują się w profil działania. Taki tok postępowania pozwala wprowadzić kierunkowo ograniczone atuty organizacji w konkretne miejsce, w określony proces czy działanie. Realizacja wielu zadań, przy ograniczonych zasobach, jest stosunkowo mało efektywna i nieopłacalna. Dodatkowo podstawą dezintegracji procesów jest założenie o ograniczonych możliwościach własnych organizacji oraz pewność istnienia podmiotów na rynku specjalizujących się w określonych dziedzinach, co pozwala na przeprowadzenie specyficznych zadań w sposób szybszy, lepszy i tańszy.

Szanse wynikające z kooperacji stanowią pozytywne czynniki zmian, ale w większości przypadków downsizing wymuszony jest sytuacją kryzysową. Pomimo że fundamentalne czynniki wywołujące kryzys znajdują się poza organizacją, szacuje się, iż niemal 20% odpowiedzialności za kłopoty przedsiębiorstwa leży po stronie kierownictwa (Wawrzyniak, za: Grzybowska, 2006, s. 91). **Wewnętrzne słabości** organizacyjne, wynikające na przykład z nieodpowiedniego zarządzania, braku odpowiednich struktur, procesów czy innych rozwiązań niezbędnych do funkcjonowania organizacji w większym rozmiarze, zmuszają decydentów do zmiany skali. Często wzrost wielkości organizacji bez uwzględniania warunków rynkowych i utrzymania marżowości, niewspółmierny wzrost kosztów stałych, zbyt wysokie koszty zmienne, w tym spowodowane realizacją zbyt wielkich przedsięwzięć (Slatter i Lovett, 2001, s. 29, 32), implikują działania restrukturyzacyjne¹⁴.

Do głównych przyczyn braku rozwoju przedsiębiorstwa zalicza się: nietrzymanie się lub zbyt długotrwałe przywiązanie do podstawowej działalności, problemy z realizacją strategii, niedostosowanie się do wymagań konsumentów, koncentracja jedynie na skali działania. Przyczyny te, powodujące liczne dysfunkcje, nie są naprawiane w odpowiednim momencie ze względu na odwołanie decyzji o rekonstrukcji

¹⁴ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) akcentują, że decyzjom downsizingowym sprzyjała wielkość firmy (większe), poziom zwrotu z aktywów (niższy), spadające udziały w rynku, zmniejszająca się wartość rynkowa, charakter organizacji, jej wiek (przedsiębiorstwa ukierunkowane na wysoką wydajność łatwiej podejmowały decyzje o downsizingu) oraz reputacja rynkowa (im lepsza, tym mniejsza skłonność do zmniejszania skali).

przedsiębiorstwa; wysoce efektywne firmy przebudowują stosowany model operacyjny i strategię, jeszcze zanim ich działalność znajdzie się w fazie stagnacji (Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52–55), na przykład poprzez realizację downsizingu jako strategii antycypacyjnej.

Błędy organizacyjne czy strategiczne odzwierciedlone są zwykle w **sytuacji finansowej**, która bywa głównym (i zwykle ostatnim) bezpośrednim przyczynkiem do dyskusji o zmniejszeniu skali działalności. Przedsiębiorstwo może być zmuszone do głębokiej restrukturyzacji ze względu na utratę płynności, wzrost kosztów operacyjnych, zmniejszenie marż, brak rentowności, brak kapitału przy jednoczesnym braku zdolności kredytowych czy innych możliwości pozyskania kapitału¹⁵. Jak wspomniano wcześniej, niemal wszystkie przedsiębiorstwa upatrują drogi rozwoju poprzez wzrost skali działania, jednak warunkiem zasadności tej drogi jest nie tylko marżowość, lecz także płynność, a więc zdolność do generowania dodatnich przepływów pieniężnych. Ich brak (lub przewidywanie takiej sytuacji), bez względu na pierwotną przyczynę, jest bezpośrednim impulsem do stosowania downsizingu.

Przedstawione przyczyny zewnętrzne, problemy wewnętrzne czy szanse powodują również zmiany strategii przedsiębiorstwa, które jedynie w pośredni sposób mogą wymuszać downsizing. Do kierunków sprzyjających takiej restrukturyzacji można zaliczyć między innymi takie zjawiska, jak:

1. Dążenie do uelastyczniania przedsiębiorstwa, struktury i procesów, co ma pozwolić na lepsze dopasowanie organizacji do wymagań zmieniającego się rynku (w większości przyczyną pierwotną są obecne lub antycypowane zmiany na rynku).
2. Postępująca specjalizacja przedsiębiorstwa i koncentracja uwagi na kluczowym zakresie działania (kluczowych produktach, usługach, procesach czy klientach).
3. Konieczność przeprowadzenia dywersyfikacji działalności – zmiany zakresu produkcji czy usług, zmiany obszarów działania, wymuszające redukcję skali dotychczasowego obszaru funkcjonowania.
4. Uzyskanie efektu synergii i zwiększenia efektywności z powodu przejęcia lub połączenia (por. De Meuse i Guangrong, 2013, s. 325), ewentualnie powstanie w ich wyniku dublujących się funkcji; taką sytuację określa się jako *post-merger downsizing*: downsizing po przejęciu lub fuzji (Taylor, 2005, s. 22), który może wynikać zarówno z błędów związanych z przejęciami, jak i mieć na celu wzmocnienie efektów synergii¹⁶.

¹⁵ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) wskazują na istotną rolę struktury finansowania. Większa skłonność do downsizingu występowała w przypadku firm z wysokim stopniem zadłużenia (lewarowania), notowania przedsiębiorstwa na giełdzie lub w okresie przed prywatyzacją.

¹⁶ Slatter i Lovett wskazują na przejęcia jako jedną z przyczyn restrukturyzacji (2001, s. 29, 32). Definiują przy tym przejęcie „przegranego”, to znaczy przedsiębiorstwa osiągnącego wyniki istotnie niższe od oczekiwań, mającego niską pozycję rynkową – ich zakup faktycznie może być tańszy, dopa-

5. Przeprowadzenie prywatyzacji i dostosowania wielkości produkcji, majątku i kadry do wymogów konkurowania na wolnym rynku.
6. Brak alternatyw wobec spadającego popytu, na przykład możliwości prowadzenia dywersyfikacji (por. Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 18).

Ciekawym przypadkiem w wymiarze strategicznym może być również bezpośrednie wdrożenie downsizingu w wyniku „mody”. Jego przyczyn należy także poszukiwać, korzystając ze spojrzenia przez prymat teorii instytucjonalnej. Wielu autorów (na przykład Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 8; Day, Armenakis, Feild i Norris, 2012, s. 165) zwraca uwagę na kopiowanie rozwiązań stosowanych przez liderów na danych rynkach czy w branżach, którzy odnieśli sukcesy w downsizingu. Naśladowanie ich rozwiązań z założenia ma prowadzić do podniesienia własnej efektywności.

Ostatecznym powodem wykonania decyzji o zmniejszeniu skali jest najczęściej stan przedsiębiorstwa, głównie obraz jego finansów lub prognozy, chociaż ważną rolę odgrywa również charakter przyczyn złej kondycji. Jak podkreśla Romanowska, rozpatrując zagadnienie odporności na kryzys, w badaniach trudno uzyskać jednoznaczną odpowiedź dotyczącą źródeł kryzysów: wewnętrznych albo zewnętrznych, jednak w naukach o zarządzaniu dominuje przekonanie, że kluczowym aspektem jest brak umiejętności przystosowania się organizacji do zmian otoczenia (Romanowska, 2012, s. 127)¹⁷.

Podsumowując wskazywane przyczyny, należy poddać je strukturyzacji i wskazać możliwe podziały: taką propozycję umieszczono na rysunku 1, sugerując uporządkowanie przyczyn według bezpośredniości wpływu, źródła względem organizacji, przymusu zmian oraz czasu oddziaływania.

W trakcie badań empirycznych zauważono jednak, że podziały te będą płynne w odniesieniu do każdej z przyczyn i indywidualnych sytuacji przedsiębiorstw. Wiele wymienionych przyczyn występuje równolegle i jest ze sobą wzajemnie powiązanych. Zmiany rynkowe czy technologiczne mogą prowadzić do zmniejszenia popytu i wzrostu konkurencji. Przy braku odpowiedniego zarządzania i zdolności do elastyczności organizacji skutkuje to zmniejszonymi marżami i być może problemami płynnościowymi.

Mnogość przyczyn, ich wzajemne powiązania, a także związanie downsizingu z wieloma innymi instrumentami praktyki zarządzania powoduje spore zagmatwanie definicyjne. Uporządkowanie pojęcia downsizingu może zresztą wydawać się zadaniem czysto teoretycznym i oderwanym od oczekiwań menedżerów. Dobrze

sowanie do wymagań otoczenia i osiągnięcie konkurencyjności wymaga jednak z reguły wdrożenia szeregu zmian (często właśnie o charakterze downsizingowym).

¹⁷ Wskazuje się, że przedsiębiorstwo popadające w zastój i nierozwijające się posiada mniej niż 10% szans na regenerację w przyszłości (Olson i Bever, za: Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52). Statystyka ta może tłumaczyć, dlaczego dwie trzecie firm dotkniętych stagnacją zostaje następnie przejętych, wycofanych z obrotu lub zgłasza upadłość.



Rysunek 1. Podział przyczyn downsizingu

sformułowana, a w szczególności uwspółcześniona definicja będzie jednak stanowiła niezbędną podstawę do ukazania metodyki postępowania uwzględniającej skalę oddziaływania oraz wielość wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych powiązań działań downsizingowych.

1.1.2. Dotychczasowe ujęcia downsizingu

Pierwotne definicje downsizingu w większości dotyczyły uznania go za pojęcie związane ze zmniejszaniem skali zatrudnienia. Wielu autorów (również współcześnie zajmujących się tematem) wskazuje właśnie na wykorzystanie tej metody

do restrukturyzacji kadry. Oznacza ona wówczas świadomą redukcję etatów w celu podniesienia efektywności lub metodę odchudzania przedsiębiorstwa przez zwolnienia pracowników (Nixon, Hitt, Lee i Jeong, 2004, s. 1121; Freeman i Cameron, 1993; Budros, 1999, s. 70; Krupski, 1998, s. 263).

Downsizing kadrowy nie wyczerpuje zakresu definicji zmniejszania skali działalności, należy jednak zaznaczyć, że redukcja kadry jest z jednej strony najczęstszym narzędziem, a z drugiej efektem downsizingu (De Meuse i Guangrong, 2013, s. 324). Zmniejszania zatrudnienia nie powinno być postrzegane jako cel, lecz jako środek do realizacji celu, którym staje się dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian wynikających z otoczenia. W gospodarce rynkowej przesłankami zmian zatrudnienia są: postęp techniczno-organizacyjny, zwiększenie wydajności pracy oraz wzrost specjalizacji produkcji. Zmniejszenie liczby pracowników jest jednym z najczęściej wykorzystywanych rozwiązań, które ma na celu spadek kosztów przedsiębiorstwa (Suszyński, 2003, s. 148).

Suszyński (2003, s. 66) w ciekawy sposób ukazuje konieczność poszerzenia spojrzenia na działania związane z redukcją kadry (w tym ze zmniejszeniem rozmiaru przedsiębiorstwa). W jego ocenie podstawą redukcji zatrudnionych jest zmniejszenie przedsiębiorstwa do takiego rozmiaru, który staje się odpowiedni dla nowych zadań (co warto porównać z pojęciem *rightsizing*¹⁸) i tym samym wysokich kosztów własnych. W trakcie przeprowadzenia restrukturyzacji zmniejszenie zatrudnienia należy, z punktu widzenia techniczno-organizacyjnego, do prostych metod. Rodzi ona jednak liczne konflikty oraz ma szerokie konotacje, które mogą wychodzić nawet poza firmę.

Podobnie Budros (1999, s. 71) zwraca uwagę na konieczność rozszerzenia pojęcia downsizingu. Zaznacza, że downsizing rozumiany jako redukcja kadry musi być łączony ze zmianami organizacyjnymi. Zalicza do nich zmiany struktury formalnej, zmianę zakresu zadań, zmniejszenie biurokracji. Nieco szerzej temat ujmują Cascio (1993, s. 95). Interpretuje downsizing jako planowaną likwidację stanowisk pracy, ale uważa, że jego przejawem może być także redukcja pracy (nie pracowników), rezygnacja z wykonywanych funkcji, likwidacja niektórych szczebli w hierarchii czy likwidacja niektórych działów lub jednostek. Także Gandolfi (2013, s. 67), opisując celowe zmniejszanie zatrudnienia, określa je bezpośrednio mianem downsizingu kadrowego, choć porównanie go do zwolnień pracowników byłoby zbyt prostym uproszczeniem. Downsizing w wymiarze kadrowym, bez względu na cel, zawsze będzie zestawem wielu działań, których oś stanowi redukcja zatrudnienia, jednak będzie realizowany wieloma drogami i z wykorzystaniem wielu narzędzi łągających zmiany czy dostosowujących organizację do zmniejszonych zasobów.

¹⁸ Takie spojrzenie na downsizing prezentują De Meuse i Guangrong (2013, s. 326), dokonując przekształcenia nazwy w języku angielskim na *rightsizing*. Sugerują, że powinien to być ciąg przemian organizacji zmierzającej do dostosowania jej rozmiaru do wymagań otoczenia i wewnętrznych możliwości (na przykład finansowych).

Efektywność i odchudzanie

Znacznie bardziej obszerną definicję proponują Appelbaum, Delage, Labibb i Gault (1997, s. 4). Określają oni downsizing jako strategię ograniczania kosztów głównej działalności w celu zmniejszenia nieefektywności, podobnie Wilkinson (2005, s. 1080) definiuje go jako metodę zmierzającą do odchudzenia przedsiębiorstwa w celu podniesienia efektywności. Jednocześnie Appelbaum wraz z Everardem i Hungiem (1999, s. 536) wskazują, że downsizing jest realizowany przez celowe, zaplanowane aktywności zmierzające do poprawy funkcjonowania, wydajności i efektywności organizacji, ale jego głównym przejawem i konsekwencją jest systematyczna redukcja zatrudnienia. Przyczyn tej definicji należy upatrywać w praktyce zarządczej: zwolnienia są bowiem nadal najczęstszą metodą zmniejszania organizacji.

Poszerzenie tematyki downsizingu kadrowego sugeruje również zespół Camerona (Cameron i in., 1993, s. 24). Badacze precyzują kategorię downsizingu organizacyjnego, na który składa się zbiór działań zarządczych projektowanych realizowanych w celu poprawy efektywności produktywności i/lub konkurencyjności. Dotyczy on strategii oddziaływującej na wielkość zatrudnienia (siły roboczej), koszty i procesy pracy (Cameron, 1994, s. 192), jednak w prostym ujęciu obejmuje zmniejszenie rozmiaru organizacji. Podobnie Freeman i Cameron (1993, s. 12–13), definiując downsizing, wskazali, że powinno go cechować kilka kluczowych atrybutów: intencyjność (świadomość, celowość wprowadzenia), występowanie redukcji personelu, objęcie zmianami również procesu pracy, a także właśnie cel związany z poprawą efektywności.

Podejście zasobowe

Poprawa efektywności wydaje się trafnym wskazaniem działań zarządczych, w szczególności ujętych w postaci metody czy narzędzia. Tsai i Yen (2008, s. 368) dokonali próby syntezy definicji, ujmując downsizing jako „zbiór działań menedżerskich podejmowanych przez firmy mające na celu dostosowanie się do zmian w otoczeniu, przewyciężenie trudności zarządczych, poprawę wydajności oraz zwiększanie produktywności i konkurencyjności”. Takie ujęcie wydaje się jednak zbyt szerokie – podobna definicja mogłaby objąć wiele innych działań menedżerskich.

Pewnym doprecyzowaniem może być ciekawe ujęcie DeWitta (1998, s. 59–60), który wskazał również drogę osiągnięcia powyższych celów. Przedstawiając koncepcję downsizingu, DeWitt zaczyna od prezentacji trzech podejść do selektywnej redukcji zasobów:

- *retrenchment strategy* – zmniejszanie skali zatrudnienia, w znaczeniu czasowego zmniejszenia zatrudnienia w danych działach,
- *downscaling* – zmniejszanie skali, głównie w celu trwałego zmniejszenia zasobów (w tym ludzkich i fizycznych), ale bez pełnego zmniejszenia swojej pozycji rynkowej (zmiany dotyczą dopasowania do popytu i są przeprowadzane również w celu osiągnięcia większej elastyczności),

- *downscoping* – redukcja zasobów skutkująca zmniejszeniem aktywów i zasobów ludzkich, uproszczeniem organizacji, w efekcie prowadząca także do obniżenia pozycji rynkowej i technologicznej całości lub jakiegoś obszaru działalności (*refocusing*).

W zbliżony sposób podchodzą do definicji downsizingu Harness i Harness (2012, s. 39). Skłaniają się do określenia downsizingu jako selektywnej redukcji wielkości organizacji pod względem fizycznym, finansowym i ludzkim w celu redukcji kosztów, przy czym za cel uzupełniający te działania uważają również ochronę potencjału rynkowego. W swojej definicji podkreślają obszary, których downsizing może dotyczyć, a nie tylko cel, który ma zostać osiągnięty.

Strategie i reorientacja

Z czasem autorzy definiowali również szersze ujęcia downsizingu. DeWitt (1998, s. 59) podkreśla w badaniach rolę downsizingu jako wyboru strategicznego weryfikującego różne kombinacje fizycznej, ludzkiej, organizacyjnej redukcji przedsiębiorstwa, w celu dostosowania go do warunków konkurencyjności. Inni autorzy definiujący downsizing jako opcję strategiczną (De Egaña Espinosa De Los Montes i Bravo, 2012, s. 75) zaznaczają także, że jest ona związana z szerszym zestawem powiązanych ze sobą narzędzi i rozwiązań organizacyjnych. Appelbaum, Everard i Hung (1999, s. 540) określają downsizing jako reorientację przedsiębiorstwa. Według nich zadaniem przedsiębiorstw jest stawianie pytania nie o konieczność zmian wewnętrznych, ale o stan idealny. Rezultatem bazowym reorientacji ma być adaptacja nowej, bardziej efektywnej struktury, poprzedzona analizą misji i kierunków strategicznych przedsiębiorstwa. Budros (1999, s. 70) charakteryzuje nawet downsizing jako organizacyjną innowację – zmianę o charakterze radykalnym.

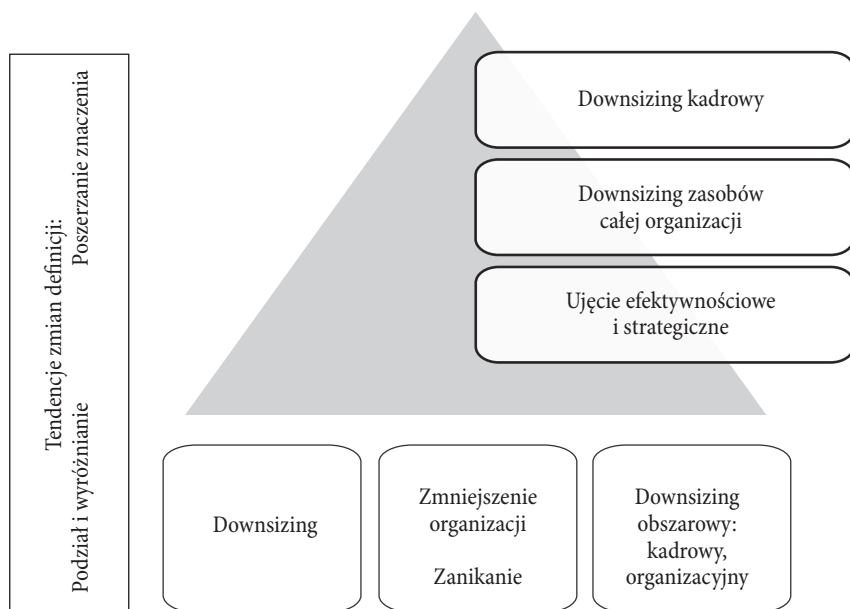
Reasumując dotychczasowe rozważania, można podjąć próbę odnalezienia w powyższych definicjach wspólnego mianownika. Wielu badaczy, również cytowanych powyżej (między innymi Budros, 1999; Cascio, 1993; De Meuse, Vanderheiden i Bergmann, 1994; DeWitt, 1998; Hall, 1991; McKinley, Sanchez i Schick, 1995; Mishra i Mishra, 1994; Mroczkowski i Hanaoka, 1997), definiuje downsizing jako proces świadomej i trwałej redukcji rozmiaru organizacji (przedsiębiorstwa). Cascio i Wynn (2004) podkreślają, że redukcja przedsiębiorstwa powinna być częścią świadomego planu zarządzania, przy czym ocena jego realizacji nie może być rozpatrywana jedynie z ekonomicznego punktu widzenia. Podobnie większość autorów (Cameron, 1994; DeWitt, 1998; Gandolfi, 2014; Mishra i Mishra, 1993) spogląda na downsizing jak na strategię biznesową, która musi być rozpatrywana przez wiele dyscyplin, od socjologii do ekonomii, od psychologii do zarządzania strategicznego i od finansów po zarządzanie zasobami ludzkimi (Cooper, Pandey i Quick, 2012, s. XXIII)¹⁹.

¹⁹ Choć równocześnie warto zauważyć, że pojawiają się głosy, aby downsizing traktować jedynie jako zmianę organizacyjną, a nie techniczną (Budros, 1999, s. 73).

1.1.3. Rozwój pojęcia

Opierając się na powyższym zestawieniu, można wyodrębnić dwie tendencje ewolucji pojęcia downsizingu: rozszerzanie znaczenia oraz podział i wyróżnianie poszczególnych typów downsizingu. Graficzne ujęcie tych tendencji przedstawiono na rysunku 2. W ocenie autora tendencje te, z pozoru sprzeczne, są w pełni uzasadnione. Poszerzanie znaczenia wiąże się bowiem z większą świadomością powiązań wewnątrzorganizacyjnych, podziały natomiast związane są z chęcią wyodrębniania schematów łączących warunki zmian ze sposobem ich wdrażania (przyczyn, warunków i narzędzi stosowanych w procesie zmian; por. Ray i Maheshwari, 2017), a także pogłębianiem poszczególnych obszarów działania, jak na przykład wiązanie downsizingu z zarządzaniem zasobami wiedzy, relacjami, czy zdolnościami rozwoju (por. Schenkel i Teigland, 2017, s. 1092).

Rozszerzając wątek zmian w pojęciu downsizingu, warto zwrócić uwagę na przyczyny tego zjawiska i poszczególne etapy. Gandolfi (2014, s. 4) zauważa ewolucję downsizingu wynikającą z przyczyn jego stosowania. W latach 80. XX wieku był odpowiedzią na spadki koniunktury i ochronę przed bankructwem, podczas gdy później stosowano go jako strategię obejmującą zasoby ludzkie, wynikającą z przerostu zatrudnienia, zmniejszenia organizacji, zmian technologicznych, wykorzystywaną przy okazji fuzji, połączeń czy jako strategia cięcia kosztów nakierowana na wzrost konkurencyjności.



Rysunek 2. Graficzne ujęcie zmian w postrzeganiu downsizingu

Jednocześnie mimo poszerzania znaczenia downsizingu w kierunku zmian o charakterze strategicznym wielu autorów w wyraźny sposób dążyło do jego odróżnienia od innych technik o charakterze defensywnym. Freeman i Cameron (1993, s. 13–15) rozróżnili downsizing i zmniejszenie organizacji, wskazując, że downsizing jest działaniem planowanym, a przyczyn zmniejszenia organizacji należy poszukiwać w zmniejszeniu udziału rynkowego, dochodu, notowaniu strat czy nieplanowanej utracie zasobów ludzkich. Badacze ci (1993, s. 12–13) odróżnili także downsizing od takich pojęć jak *decline* (zanikanie, upadek, związane ze zmniejszaniem rynku, cięciami budżetowymi, brakiem adaptacji, zmianą w niszy rynkowej, stagnacją, utratą uprawnień) czy odwrotność adaptacji (brak adaptacji, *non-adoption*), gdyż celem downsizingu ma być podniesienie efektywności w relacji do rynku, a nie akceptacja jego utraty. Wyróżniono także pojęcie *growth-in-reverse*, odwrotności wzrostu ze względu na założenie downsizingu obejmujące poprawę efektywności (w tym poprawę w kontekście zmian rynkowych).

W ocenie autora i na podstawie dalszego rozwoju wiedzy rozróżnienie takie może być mylące dla praktyków, a definicję samego downsizingu można poszerzyć, w szczególności jeśli uwzględni się zbliżony zestaw narzędzi, który może być stosowany w zmniejszaniu skali działania. Zbytne zamykanie definicyjne mogłoby również doprowadzić do pominięcia, czasem paradoksalnych, a jednak występujących zjawisk.

Potwierdzając powyższe, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej otwartymi organizacjami funkcjonującymi w sieci powiązań kooperacyjnych, a wewnętrzny zasób kadr często jest zastępowany outsourcingiem czy innymi nowoczesnymi i elastycznymi formami zatrudniania lub korzystania z siły roboczej – przy wzroście organizacji spada liczba zatrudnionych. Zwracają na to uwagę również Appelbaum i współpracownicy (1999, s. 536). Wiązą oni downsizing bezpośrednio ze zwolnieniami, wskazują jednak, że równoległe cała organizacja może być w fazie wzrostu²⁰. Tym samym downsizing może być rozumiany nie tylko jako projekt (jednorazowo realizowana opcja), lecz także jako zjawisko: proces ciągły i powtarzalny. Cascio (1993) wskazuje, że „downsizing rodzi downsizing” – takie spojrzenie znacznie rozszerza pojmowanie tego pojęcia.

Uzupełnieniem powyższego uporządkowania jest ukazanie rozwoju samego pojęcia downsizingu i sposobu jego badania na przestrzeni lat. McKinley, Zhao i Rust (2000) zaproponowali ujęcie rozwoju zainteresowań downsizingiem w zależności od perspektyw – co przedstawiono w tabeli 1. W kolejności wymienili perspektywę ekonomiczną (z paradygmatem ekonomicznej racjonalności), perspektywę instytucjonalną (z paradygmatem społecznym), zauważając, że ostatnią charakterystyczną

²⁰ Z drugiej strony w ramach restrukturyzacji zmniejszenie skali organizacji może wiązać się ze zmianą stosunków zewnętrznych i na przykład prowadzić do insourcingu – zwiększenia stanu zatrudnienia przy zmniejszeniu skali działania. W obu przypadkach dochodzi do problematyki zmiany skali działania w określonych obszarach.

fazą badania zjawiska downsizingu jest perspektywa społeczno-poznawcza (z paradygmatem poznawczym). Takie ujęcie jasno wskazuje na ewolucję zainteresowania badaczy w kierunku analizy procesu decyzyjnego związanego z rozpoczęciem i samym procesem downsizingu.

Tabela 1. Perspektywy zainteresowań downsizingiem

Perspektywa	Ekonomiczna	Instytucjonalna	Społeczno-poznawcza
Paradygmat	ekonomiczna racjonalność	paradygmat społeczny	paradygmat poznawczy
Główne założenia	przedsiębiorstwa są racjonalne i poszukują sposobów wzrostu efektywności	działania menedżerów i ich wyniki są słabo powiązane, a menedżerowie nie są pewni tych powiązań; zmiany są realizowane z zaufania do zasad instytucjonalnych (dążenia do efektywności)	ograniczona racjonalność menedżerów narzuca schematy, na podstawie których podejmują i realizują decyzje
Główne argumenty	firmy zmniejszają się w celu cięcia kosztów i poprawy efektywności i zyskowności	firmy zmniejszają się w celu ograniczenia niepewności, również w wyniku naśladownictwa (przymusowego, mimetycznego i normatywnego izomorfizmu)	decyzje menedżerskie bazują na mentalnych modelach definiujących downsizing jako narzędzie efektywne
Rezultaty	sprzeczne wyniki dotyczące redukcji kosztów, zysków i wartości akcji	niepewne wyniki wspierające podejście instytucjonalne	brak wyników

Źródło: (McKinley, Zhao i Rust, 2000).

O ile zestawienie zaproponowane przez wspomnianych autorów w pełni uzasadnia kierunek ujęty w niniejszej książce, o tyle zasadne jest nieco szersze uporządkowanie ewolucji samego pojęcia. Inspirując się zatem podziałem wskazanym przez McKinleya, Zhao i Rusta (2000), można wskazać zmianę zakresu postrzegania downsizingu.

W tabeli poniżej przedstawiono poszerzenie zarówno podstawowego celu, który stawia się przed downsizingiem, jak i zakresu, którego zmiany downsizingowe dotyczą. Co istotne, prezentowane ujęcie nie dotyczy bezpośrednio reorientacji czy zmiany zainteresowań, ale ma za zadanie uwypuklenie poszerzenia zakresu pojęciowego. Przykładowo współczesne nastawienie na rozwój w zawężonej specjalizacji i skupienie się na ochronie wiedzy kadry pracowników nie wyklucza realizowania downsizingu poprzez zwolnienia kadrowe będące celem downsizingu w początkach jego popularności (co potwierdzają również współczesne badania, na przykład Liou i Feldheim, 2018). W tabeli 2 przedstawiono również identyfikowane przez badaczy i praktyków problemy, które wpływały na poszerzenie zakresu zainteresowanie w przeszłości.

Tabela 2. Ewolucja postrzegania downsizingu

Cel	odchudzenie i oszczędności, dostosowywanie się do otoczenia	zwiększanie efektywności	reorientacja i zmiana strategii	tworzenie wartości (zarządzanie wartością)	nastawienie na rozwój i osiągnięcie elastyczności
Zakres	kadry (redukcja pracowników)	inne zasoby (redukcja zasobów nie tylko kadrowych)	zmiana organizacji, stylu zarządzania, kompetencji	zasoby kluczowe	zasoby niematerialne (w tym wiedza pracowników)
Identyfikowane problemy	zwrócenie uwagi na kontekst społeczny	zwrócenie uwagi na problemy wdrożenia zmian (między innymi problem „ocalonych”)	konieczność zmiany mentalności menedżerów i właścicieli	zwrócenie uwagi na konieczność zmian relacji z otoczeniem	zaznaczenie wyzwań interdyscyplinarności downsizingu i konieczności wielowymiarowych zmian zwrócenie uwagi na aspekty behawioralne przy podejmowaniu decyzji

W ocenie autora początkowe cele realizacji zmniejszenia skali działania wynikały z potrzeby odchudzenia i dostosowania się do otoczenia. Cele te rozszerzano w kierunku zwiększenia efektywności działania, zmiany strategii, lepszego tworzenia wartości, aby w ostatnim okresie zwrócić uwagę na utrzymanie potencjału rozwoju i na zasoby niematerialne. Ich rolę w zmiennym otoczeniu podkreślał również Krupski (2014b, s. 88, 94); w wynikach swoich badań wskazał kluczowe dla wykorzystywania okazji zasoby: relacje z otoczeniem (uprzywilejowane, niesformalizowane), wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (tzw. kapitał intelektualny, por. Wilska, 2010, s. 15) oraz technologie informatyczne (które również wymieniane są jako ważne narzędzia utrzymania potencjału, por. Céspedes-Lorente, Magán-Díaz i Martínez-Ros, 2018).

Równoległe zmianom ulegał zakres downsizingu, od orientacji kadrowej, poprzez rozszerzanie redukcji o kolejne zasoby, po zmiany procesów, organizacji, wdrożenie polityki ochrony zasobów kluczowych, w tym niematerialnych²¹. Zmieniały się identyfikowane w procesie wdrażania downsizingu problemy, które równocześnie były motorem zmian w podejściu. Początkowe skupienie na problemach

²¹ Podobnie Gołębiowska (2013, s. 129), powołując się na proces sprawnego zarządzania, wskazała na wzorcowy przebieg procesu restrukturyzacji. Graficznie ukazała stan wyjściowy organizacji przed restrukturyzacją jako piramidę, która od postawy składa się z kapitału fizycznego, obrotowego, ludzkiego i marki; stan po restrukturyzacji ukazując poprzez odwrócenie tej piramidy. Podkreśliła w ten sposób konieczność ewolucji w podejściu do zasobów organizacji.

społecznych rozszerzyło się o ochronę zasobów pozostawianych w organizacji, aby w kolejnych fazach zaznaczyć zainteresowanie podczas downsizingu kompetencjami menedżerów, relacjami z otoczeniem, przy uwzględnieniu ostatecznie konieczności interdyscyplinarnego wdrażania zmian.

Warto zauważyć, że downsizing podlega podobnym zmianom jak inne obszary czy koncepcje zarządzania. Przykładowo wspomniano ewolucję restrukturyzacji z pojęcia o charakterze naprawczym w kierunku zaznaczania restrukturyzacji twórczej i kreatywnej, nastawionej na podniesienie efektywności. Zwraca się większą uwagę na zasoby niematerialne, w tym kompetencje kluczowe (o takich cechach, jak złożoność, niewidoczność, trwałość, przydatność, brak substytucyjności oraz wyższość), odpowiadające potrzebom klientów (Żyra, 2014, s. 95). Downsizing staje się zatem (podobnie jak restrukturyzacja, por. Suszyński, 2007, s. 27) opcją w wysoce zintegrowanym procesie²², którego nadrzędnym celem jest tworzenie szeroko rozumianej wartości. Wypada także porównać zmiany dotyczące podejścia do downsizingu ze zmianami w zakresie restrukturyzacji kadr (z którą downsizing był początkowo identyfikowany). Współcześnie coraz częściej wskazuje się na nowe podejście, które obok redukcji kosztów kadrowych uwypukla kwestie rozwoju kapitału ludzkiego: jego efektywności, innowacyjności, zdolności do dokonywania zmian, a także roli utalentowanych pracowników w przeprowadzaniu przekształceń organizacji (por. Staszewska, 2014, s. 160; Kopeć, 2014, s. 169).

Wszelkie zmiany restrukturyzacyjne (w tym downsizing) dotyczą skomplikowanego systemu, który tworzą elementy organizacji, powiązania między nimi, ale również powiązania z otoczeniem. Skupienie uwagi na budowaniu wartości musi uwzględniać te relacje, a wprowadzane zmiany muszą mieć charakter kompleksowy (uwzględniać elementy organizacji i jej otoczenia).

Downsizing, chociaż w praktyce ciągle stanowi rozwiązanie naprawcze, powinien jednak być postrzegany również jako jedna z dróg do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i stanowić zmianę mogącą wpłynąć na innowacje, korektę wizji przedsiębiorstwa czy jego celów średnio – i długookresowych. W podobnych kierunkach ewoluowały również inne zbliżone rozwiązania, jak outsourcing. Początkowo stanowił metodę na odchudzenie i poprawę efektywności niektórych obszarów, a współcześnie (na przykład outsourcing produkcyjny związany z offshoringiem) stanowi ważną strategię umożliwiającą specjalizację przedsiębiorstw.

²² Podobnie poszerzenie znaczenia downsizingu zbliżone jest do ewolucji koncepcji *lean*. Początkowe określenie odchudzonej produkcji, *lean production*, *lean manufacturing*, ewoluowało w kierunku zasad uproszczonego zarządzania i koncepcji *lean management* i *lean enterprise*, zwiększając zasięg idei na całą organizację.

1.2. Redefinicja downsizingu

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy usystematyzować ramy zmniejszania skali działalności jako narzędzia wspomagającego zarządzanie. Winno się wskazać charakter downsizingu, obszary przedmiotowych zmian oraz ich zakres. Przedstawione definicje rozróżnić można ze względu na orientację na trzech różnych elementach:

1. Cel (podniesienia efektywności, konkurencyjności czy ograniczenie kosztów).
2. Zakres (definiujący zasób przedsiębiorstwa podlegający zmniejszeniu, na przykład kadry, majątek).
3. Skutek (związany z zachowaniem samej ograniczanej działalności lub nawet zachowaniem mocy produkcyjnych przy zmniejszonym zasobie).

Nieco bardziej obszerny podział definicji można uzyskać, rozważając zaznaczone we wstępie ujęcie narzędziowe, strategiczne czy atrybutowe, które w ocenie autora się nie wykluczają, ale stanowią dowód na objętość i interdyscyplinarność podejmowanego zagadnienia. I tak na downsizing warto spojrzeć w ujęciu:

- strategicznym: jako opcja strategiczna,
- czynnościowym: jako działanie zmierzające do zmniejszenia skali,
- narzędziowym (operacyjnym): jako zestaw rozwiązań pozwalający na osiągnięcie innych celów (na przykład restrukturyzacja przez zaniechanie pewnych działań na rzecz innych)²³,
- jako zjawisko (atrybut): cechę przedsiębiorstw obejmującą zmniejszenie zapotrzebowania na zasoby.

W niniejszej książce przyjęto możliwie szeroką definicję z zakresu zarządzania. Downsizing zostanie zidentyfikowany jako opcja strategiczna²⁴, z którą związany jest celowo dobierany zestaw narzędzi. Przyjęto zatem następującą jego definicję:

Downsizing jest opcją strategiczną lub zbiorem działań: wyborem świadomym (ewolucyjnym, antycypacyjnym, adaptacyjnym lub naprawczym), zmierzającym do zmniejszenia skali działania całej organizacji lub jej części w wybranych obszarach (na przykład technicznym, majątkowym, finansowym, kadrowym), poprzez zmiany (na przykład wewnętrzne- i zewnętrzne) organizacyjne oraz tech-

²³ Downsizing może być zarówno wynikiem nowej wizji przedsiębiorstwa (strategicznego), jak i drogą do realizacji innych celów. W tym drugim przypadku downsizing jako działanie restrukturyzacyjne będzie miał charakter operacyjny i będzie podlegał takim fazom jak planowanie, organizowanie, kierowanie, wdrażanie i kontrola efektów (Suszyński, 1999, s. 75).

²⁴ Uzasadnienia wymaga strategiczny charakter downsizingu. Urbanowska-Sojkin (2011, s. 23), przedstawiając hierarchię decyzji, dzieli je na strategiczne, taktyczne i operatywne. Decyzje strategiczne przesądzają o bycie ekonomicznym, społecznym i prawnym przedsiębiorstwa. Definiuje się je jako te, które są istotne i powodują długotrwałe skutki rzeczowe, finansowe i organizacyjne. Realizacja downsizingu wpisuje się w pełni w ten zakres, co jednak nie wyklucza również stosowania jego wybranych narzędzi.

nologiczne), realizowanym w celu podniesienia efektywności i ochrony lub wzrostu wartości organizacji.

Downsizing jako narzędzie zarządzania musi być działaniem świadomym. Nie można zatem w jego ramy wpisać prostego zmniejszenia skali przychodów, wielkości produkcji czy wymuszonych zwolnień – downsizing będzie raczej reakcją na ich wystąpienie lub sposobem działania wyprzedzającego. Jego celem będzie podniesienie szeroko pojętej efektywności działania oraz ochrona przed jej utratą. Nie wyklucza to, że przyczyną downsizingu może być nieprawidłowe zarządzanie czy zmiany w otoczeniu skutkujące ograniczeniem na przykład sprzedaży (downsizing naprawczy). Zmniejszanie skali musi być jednak świadomym wyborem zmierzającym do dostosowania się do obecnych warunków, a nie bierną wyprzedząją majątku lub zwalnianiem niewykorzystanych pracowników.

Świadome	ewolucyjne	zmniejszenie skali całej organizacji lub jej części działalności w obszarze	technicznym	wymagające zmian	wewnątrz-organizacyjnych	realizowane w celu	podniesienia efektywności
	antycypacyjne		majątkowym		zewnątrz-organizacyjnych		ochrony lub
	adaptacyjne		finansowym				wzrostu wartości organizacji
	naprawcze		kadrowym		technologicznych		

Rysunek 3. Graficzne przedstawienie definicji i ram downsizingu

Zmniejszanie skali działania będzie zwykle działaniem interdyscyplinarnym. Przykładowo redukcja wielkości poprzez zmianę technologii może wymagać zmian majątkowych, zmian w strukturze finansowania czy zmian kadrowych (w tym kompetencji kadry). Mogą być one ograniczane przez ramy formalnoprawne, a ich wdrażanie może wymagać zmiany sposobu zarządzania i doboru szczególnych technik (zebranych w ramach grupy wiedzy z zakresu zarządzania zmianami).

Podmiot i przedmiot decyzji

Doprecyzowany zakres czynności oraz obszarów objętych downsizingiem, przy umiejscowieniu downsizingu jako opcji strategicznej, musi zostać uzupełniony o pozostałe wymiary problemu decyzyjnego²⁵: podmiot (podmiot decyzyjny) oraz przedmiot.

²⁵ Urbanowska-Sojkin (2011, s. 18–19), przedstawiając problemy decyzyjne w sposób możliwie szeroki, proponuje ujęcie takich jego wymiarów, jak przedmiot, podmiot i czas, według którego dzieli problemy na operatywne, taktyczne i strategiczne.

Należy podkreślić, że działania downsizingowe mogą być prowadzone nie tylko przez przedsiębiorstwa, lecz także organizacje non profit (stowarzyszenia, fundacje) czy jednostki rządowe lub samorządowe (por. Kuotsai, Feldheim, 2018). W pracy rozważania ograniczono jednak do przedsiębiorstw i ich struktur.

Określenie strategii i jej wybór należy do właściciela lub menedżera (na przykład przy rozdrobionej strukturze właścicielskiej). Właściciel może być osobą prywatną (posiadającą na przykład udziały), a także osobą prawną (na przykład inną spółką) reprezentowaną przez menedżerów. Podmiotem podejmującym decyzję o wyborze strategii i jej opcji jest władający określonym prawem, dającym mu możliwość podjęcia odpowiednich decyzji – bez względu na jego formalny status; choć (co wynika z wspomnianego już problemu agencji), na decydenta – menedżera (na przykład prezesa zarządu) często wpływają właściciele.

Na potrzeby uporządkowania analizy warto zaznaczyć, że podmiotem decyzyjnym będzie przedsiębiorca²⁶: właściciel albo menedżer faktycznie podejmujący kluczowe dla przedsiębiorstwa decyzje, który jednak uwzględni szereg czynników zewnętrznych – w tym interesy innych osób (odpowiednio właściciele, w tym właściciele mniejszościowych, menedżerów, pracowników, czy podmiotów zewnętrznych).

Niezależnie od kwestii definicyjnych należy podkreślić, że w praktyce gospodarczej niezwykle znaczenia nabierają aspekty formalne. O ile realizacja strategii wyjścia przez właściciela sprzedającego akcje nie budzi szczególnych zastrzeżeń, o tyle przykładowo przeciąganie decyzji o restrukturyzacji dla spółki znajdującej się w kryzysie może mieć fundamentalny wpływ na odpowiedzialność zarządu. Sam proces decyzyjny jest zatem kształtowany przez szerokie grono decydentów i uwarunkowany możliwością wpływu innych interesariuszy, jednak z formalnego punktu widzenia to właściciel (prowadzący działalność gospodarczą), wspólnicy (spółki osobowych) lub zarząd (spółki kapitałowych; choć po uzyskaniu opcjonalnych zgód innych organów) podejmują decyzje o wyborze opcji downsizingu lub zastosowaniu niektórych jego narzędzi.

Przedmiotem ich wyborów może być zarówno przedsiębiorstwo, jego oddział, jak i sfera działalności czy realizowany projekt biznesowy. O ile dla rozważań teoretycznych odpowiedni podział podmiotu zmian będzie niezwykle istotny, o tyle dla praktyki gospodarczej ważniejsze będzie raczej wyodrębnienie celowościowe przedmiotu. Downsizing w naukach o zarządzaniu będzie obejmował nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także wszelkie organizacje gospodarcze. Może dotyczyć również fundacji, stowarzyszeń czy innych form organizacji społecznych, podobnie o downsizingu można mówić w przypadku jednostek administracji państwowej czy samorządowej.

²⁶ Niektórzy autorzy (Zięba, 2011, s. 341) zauważają stopniowe odchodzenie we współczesnej gospodarce od modelu gospodarki menedżerskiej na rzecz gospodarki przedsiębiorczej. Podkreślają też rolę przedsiębiorcy i jego wpływ na rozwój (i zmniejszanie) przedsiębiorstwa.

Zmniejszanie skali działalności odnosi się także do holdingów czy grup kapitałowych. Wówczas jednak downsizing realizowany jest przez dywestycje – sprzedaż spółek zależnych (ich udziałów / akcji) czy wyodrębnionych jednostek biznesowych. W tym wymiarze downsizing wypełni bezpośrednio część definicji strategii wyjścia. Przykładowo o ile z perspektywy skali działalności dla inwestora finansowego sprzedaż udziałów nie może być traktowana jako downsizing, o tyle już dla właścicieli holdingów sprzedaż udziałów może wiązać się z rezygnacją z jednej ze sfer działalności lub jej zmniejszeniem.

Z kolei wewnątrz przedsiębiorstwa downsizing może dotyczyć poszczególnych obszarów, sfer zarządzania, dywizji, działów lub projektów; realizacja downsizingu skutkować będzie zmianą skali jednego obszaru, podczas gdy cała organizacja może być w fazie wzrostu rozmiarów działania. W zależności od branży, przedmiotu działalności czy sposobu budowy wartości może obejmować jeden z nich lub kilka obszarów łącznie. Może również dotyczyć poszczególnych zasobów i wyników aktywności, spośród których wyróżnia się:

- kadry, kiedy działania obejmują zmniejszenie skali zatrudnienia, zasady zarządzania czasem pracy, koszty pracy itp.,
- majątek trwały, kiedy organizacja zmniejsza ilość zaangażowanych w działalność środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych,
- majątek obrotowy, jeśli optymalizacji podlegają zapasy czy polityka finansowania kontrahentów,
- wielkość sprzedaży i produkcji jako wynik działania przedsiębiorstwa,
- technologię, procesy i relacje z otoczeniem, które towarzyszą zwykle zmianom pozostałych obszarów.

Z perspektywy identyfikacji zakresu stosowania określenia „downsizing” jego przedmiot należy odnosić zarówno do całej organizacji, wybranych obszarów działania, jak i przedsięwzięć podejmowanych z zamiarem długoterminowego (nieokreślonego w czasie) prowadzenia działalności; bez względu na formę prawną czy sposób wyodrębnienia w strukturach.

Znaczenie rynkowe i cele realizacji downsizingu

Podsumowując dotychczasowe ujęcie, zauważymy, że zaproponowana definicja pozwoliła na wyodrębnienie czynności wykonywanych w ramach downsizingu, obszarów i przedmiotu zmian oraz podmiotu podejmującego decyzję. Dokonać należy jeszcze wyjaśnienia teleologiczno-funkcjonalnego – celowościowego (ujętego również w definicji), precyzując rolę, jaką downsizing odgrywa zarówno w systemie gospodarczym, jak i dla poszczególnych organizacji.

Rozwój przedsiębiorstw jest silnie uzależniony od kondycji infrastruktury gospodarczej i mechanizmów rynkowych. Z kolei niezakłócony rozwój inicjatyw przedsiębiorstw jest powiązany ze stopniem konkurencyjności i regułami gospodarowania wykreowanymi przez władze danego państwa. Zarówno nauka, jak

i praktyka zajmują się tworzeniem ram odpowiednich warunków gospodarowania i ich oceną; w tym zakresie warto wspomnieć o Indeksie Wolności Gospodarczej utworzonym przez The Heritage Foundation i The Wall Street Journal, który opisuje i ocenia 10 zmiennych wolności gospodarczych (www.heritage.org). Jedną z nich jest „wolność biznesowa” (*business freedom*). Zmienna ta jest opisywana jako jakościowa miara możliwości rozpoczęcia, działania i zamykania działalności gospodarczej. Właśnie ta charakterystyka pokazuje rolę, jaką w rozwoju odgrywają również mechanizmy z zakresu strategii wyjścia – w tym downsizing²⁷. „Planowanie możliwości wycofania się z inwestycji jest równie istotne jak planowanie wejścia” (Martin i Gilmartin, 2011, s. 40).

Podsumowując, można uznać, że opcje zmniejszenia lub rezygnacji z działalności (lub jej części) są integralnym elementem gospodarczej infrastruktury, która tworzy warunki do rozwoju przedsiębiorczości. O ile rozpoczynanie działalności gospodarczej niesie ze sobą ryzyko, o tyle inwestorzy i inicjatorzy będą cechowali się wyższą skłonnością do jego podejmowania, w przypadku gdy za niepowodzeniem będzie szła możliwość szybkiego, łatwego i niskiego kosztowo wycofania się z inwestycji; wpływ jednak ma na to nie tylko infrastruktura gospodarcza, lecz także społeczna – w tym tzw. społeczne przyzwolenie na wycofywanie się. Warto przywołać wyrażenie Schumpetera (za: Osbert-Pociecha, 2004, s. 8), który podkreślił, iż proces kreacji i niszczenia są ze sobą ściśle powiązane i „idą ze sobą w parze”. Można więc stwierdzić, że pewna naturalna selekcja, która dokonuje się na rynku, umożliwi rozwiązanie zasobów dotychczas nieefektywnie wykorzystywanych, a możliwości wycofania i zmniejszenia biznesu powinny być traktowane jako istotny instrument zarówno zarządzania przedsiębiorstwami, jak i całej infrastruktury społeczno-gospodarczej.

Takie ujęcie wyczerpuje kwestię gospodarczego znaczenia kategorii downsizingu. Z perspektywy przedsiębiorców istotniejsze są jednak bezpośrednie cele podejmowanych działań. Realizacja strategii defensywnych, w tym strategii wyjścia i downsizingu, wiąże się z wyznaczeniem szczególnych celów, zależnych od przyczyn ich realizacji. Ogólny cel dotyczy szeroko pojętej maksymalizacji zysków (rentowności) w długim odcinku czasu, co może być wyrażone maksymalizacją dochodów właściciela, minimalizacją strat, ograniczeniem kosztów realizacji wyjścia (w zależności od przyjętej opcji), a także poprawą funkcjonowania

²⁷ Wskazują na to również na przykład raporty Komisji Europejskiej dotyczące badań i polityki innowacyjnej (Komisja Europejska, w: Guy, Tsipouri i Erkko, 2012, s. 11). Wskazuje się, że barierą wprowadzania popytowej polityki wspierania innowacyjności staje się awersja do ryzyka o charakterze technologicznym; możliwości ograniczenia tych barier upatruje się właśnie w poprawie uregulowań „wyjścia”. Małe możliwości wycofywania się zniechęcają innowacyjnych przedsiębiorców do rozpoczęcia działalności w określonych dziedzinach, potęgują także tzw. bariery behawioralne – kreowanie innowacji ograniczone jest nie tyle awersją do ryzyka, co do możliwych strat w wypadku niepowodzenia (por. Kicia, 2012, s. 247).

(efektywności) organizacji (Cameron i in., 1993). Jednocześnie przyjęta szeroka definicja downsizingu nakazuje raczej zastosowanie podejścia wielowymiarowego – przynajmniej z perspektywy oceny przyszłych efektów działań (por. Waśniewski, 2018, s. 231).

Wielu autorów (Cascio, 1993; Appelbaum i in., 1999; Freeman, 1994) wskazuje, że cele (efekty) downsizingu można podzielić na ekonomiczne i organizacyjne²⁸. Obejmują one z jednej strony wzrost rentowności, zwrotu z zainwestowanego kapitału, ceny akcji przy zmniejszeniu wydatków, a z drugiej usprawnienie komunikacji, wzbudzenie przedsiębiorczości i przyczynianie się do wzrostu produktywności. Poniżej uporządkowano i doprecyzowano wymieniane cele, dzieląc je na:

- finansowe, w tym związane z interesem właściciela,
- wizerunkowe,
- organizacyjne i kadrowe
- technologiczne (i produkcyjne),
- produktowe i rynkowe,
- strategiczne (ogólne), w tym związane z zarządzaniem ryzykiem.

Cele finansowe

Cele związane z kondycją finansową przedsiębiorstwa są jednocześnie doskonałym barometrem skuteczności działań downsizingowych w średnim i długim okresie. Efekty finansowe można podzielić na dwie główne kategorie: związane ze strukturą majątku i źródeł ich finansowania oraz związane z efektywnością działalności gospodarczej. Cele majątkowe dotyczą uwolnienia zasobów pieniężnych zaangażowanych w majątek przedsiębiorstwa. Działania w tym zakresie dotyczą z jednej strony dezinvestycji – sprzedaży majątku trwałego, z drugiej – restrukturyzacji struktury zapasów, na przykład spadku należności od kontrahentów. Sprzedaż majątku i mniejsze zapotrzebowania na kapitał obrotowy prowadzą do zmiany struktury finansowania majątku (zmniejszenie ogólnego zadłużenia). Spadek zadłużenia wpływa także bezpośrednio na koszty finansowe i w ten sposób przekłada się na rentowność przedsiębiorstwa. Sprzedaż majątku może prowadzić do uzyskania dodatnich przepływów z działalności inwestycyjnej, które mogą być z kolei przeznaczone na finansowanie kapitału obrotowego czy realizację nowych inwestycji dotyczących pozostałej części działalności lub zupełnie nowych projektów. Odrębnym celem właścicielskim może być pozyskanie środków na wypłatę dywidendy (por. Damodaran, 2007, s. 1115). Sprzedaż majątku (na przykład w większości zamortyzowanego) może prowadzić do wygenerowania znacznego zysku (por. Różański, 2002), a w konsekwencji pozwolić na jego podział między wspólników lub podwyższenie kapitałów (jeśli jest to związane z innymi planami przedsię-

²⁸ Sapijaszka (1997, s. 45), wymieniając restrukturyzację zakresu działania jako jeden z wymiarów restrukturyzacji, wskazuje, że zmniejszanie skali, pozbywanie się aktywów w celu zmniejszenia dywersyfikacji ma aspekt **finansowy i rzeczowy** (związany z redukcją czynników wytwórczych).

biorstwa i właścicieli). Ogół tych działań można wpisać w ramy tzw. finansowania wewnętrznego²⁹, szczególnie istotnego w okresie kryzysu finansowego (Ignătescu, 2010, s. 26) i likwidowania barier dalszego rozwoju (Siuta-Tokarska, 2013, s. 25).

Cele efektywnościowe natomiast wiążą się głównie ze zmniejszeniem kosztów działalności – niektórzy autorzy wskazują, że działania downsizingowe powodują wdrażanie strategii zmniejszania kosztów (Appelbaum i in., 1999, s. 536). W przypadku zmniejszenia wartości majątku będą to koszty stałe i wspomniane koszty finansowe, a przy poprawie procesów wewnętrznych (w tym technologicznych) koszty zmienne. Pozytywnym efektem działań może być również poprawa struktury kosztów: zmniejszenie udziału kosztów stałych, co jest przejawem osiągnięcia innego celu – zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa.

Równocześnie poprawa efektywności działania nie zawsze w sposób bezpośredni przełoży się na wzrost rentowności. Przyczyną tego są koszty downsizingu (na przykład koszty sprzedaży, zwolnień, zmiany technologii), które w krótkim okresie mogą nawet pogorszyć wyniki restrukturyzowanego podmiotu. W sensie biznesowym rozumiane są jako działania inwestycyjne, ale rachunkowo ujęte będą jako koszty i obniżą rentowność w okresie zmian³⁰.

Wymiar finansowy w strategiach wyjścia nie musi być jednak najważniejszy. Samo wyjście może być związane także z chęcią wycofania zaangażowania przedsiębiorcy (nie tylko kapitałowego) i uwolnienia związanych z danym przedsiębiorstwem zasobów. Celem może być tutaj ograniczenie konieczności zaangażowania się właściciela w zarządzanie lub nadzór, uwolnienie kapitału czy innych zasobów, a nawet ochrona reputacji przedsiębiorcy czy instytucji finansowych (por. De Egaña Espinosa De Los Monteros i Bravo, 2012, s. 89).

Podsumowując cele finansowe downsizingu, należy wymienić:

- poprawę rentowności,
- ograniczenie kosztów operacyjnych,
- zmianę struktury kosztów (spadku kosztów stałych związanych z danym typem działalności),
- uwolnienie zasobów pieniężnych (zamrożonych na przykład w majątku) lub ich relokację,

²⁹ Autor podjął już bliżej ten temat we wcześniejszych publikacjach (Sobolewski i Wojtkowiak, 2014a).

³⁰ Dla zobrazowania złożoności problemu warto posłużyć się przykładem: spółka handlowa osiąga rentowność sprzedaży na poziomie 10%, lecz ze względu na kłopoty finansowe branży wielu kontrahentów opóźnia się z płatnościami. Decyzją zarządu następuje zmiana polityki udzielania kredytów kupieckich. Część klientów spółki rezygnuje z dostaw, a pozostali ze względu na krótsze terminy płatności lub konieczność płatności gotówkowych oczekują wyższych rabatów. Mniejsza sprzedaż wymaga reorganizacji (zmniejszenia organizacji i zmiany procesów), a ze względu na tzw. siłę inercji organizacji nie udaje się w krótkim czasie zredukować kosztów stałych. Obniża się zarówno rentowność sprzedaży, jak i rentowność operacyjna, poprawia się jednak płynność finansowa i bezpieczeństwo organizacji w długim odcinku czasu.

- pozyskanie źródeł finansowania wewnętrznego,
- zmniejszenie ryzyka,
- poprawę wizerunku wobec finansujących.

Cele organizacyjne i kadrowe

Cele finansowe powiązane są bardzo często z problematyką kadrową i bezpośrednio zwolnieniami pracowników. Koszty zwolnień pogarszają wyniki w krótkim okresie, w długim jednak pozwalają na zmniejszenie kosztów stałych proporcjonalnie do zmniejszonej skali działania. Równocześnie cele downsizingu w zakresie kadrowym mogą być znacznie szersze: dotyczyć ograniczenia kosztu, lepszego wykorzystania czasu czy zmian organizacji pracy. Zmniejszenie liczby pracowników może wpływać również na jakość kadry – prowadzić do selekcji i zwolnienia tych najmniej efektywnych członków organizacji (Gandolfi, 2014, s. 6). Downsizing ma także istotne znaczenie dla stosunków w pracy na przykład poprzez zmniejszenie presji płacowych pozostałych pracowników (por. Macky, 2004, s. 63).

Ogólne cele downsizingu w zakresie organizacji dotyczą poprawy procesów pracy: ich uproszczenia, przyspieszenia, skrócenia dróg przepływu pracy czy dróg komunikacyjnych (Appelbaum i in., 1999, s. 538)³¹. Ważnym elementem związanym z dostosowaniem organizacji do mniejszej skali działania jest zmniejszenie szczebli zarządzania i biurokracji, a w przypadku fuzji czy przejęć podkreśla się znaczenie unikania dublowania pracy. Ciekawe problemy występują także przy ocenie efektywności organizacyjnej, w której bada się takie kategorie, jak produktywność, efektywność techniczna czy wzrost, równocześnie uwzględniając jakość, satysfakcję z pracy, motywację czy stabilność (Ziębicki, 2012, s. 210).

Należy oczywiście pamiętać, że realizacja celów downsizingu, i to nie tylko dotyczących sfery organizacji i kadr, bardzo często związana jest z oporem pracowników i ryzykiem charakterystycznym dla wdrażania zmian. Uwzględnianie skutków tego oporu i innych reakcji pracowników będzie istotnym elementem zarządzania w samym procesie wdrażania rozwiązań downsizingowych.

Podsumowując cele organizacyjne i kadrowe, należy wymienić:

- ograniczenie kosztów, poprawę wykorzystania zasobów kadrowych (w tym zasobu czasu pracy),
- poprawę jakości, selekcję pracowników i zwolnienie tych najmniej efektywnych,
- uproszczenie organizacji, na przykład poprzez zmniejszenie liczby szczebli zarządczych,
- unikanie dublowania pracy (w szczególności przy fuzjach i przejęciach),

³¹ Niektórzy zwracają uwagę na wpływ downsizingu na tworzenie systemów wysokiej wydajności pracy (*high-performance work systems*) (Iverson i Zatzick, 2011, s. 30). W takim przypadku siły organizacji zwrócone są ku utrzymaniu pracowników o kompetencjach unikatowych, trudnych do skopiowania oraz posiadających dominujący wpływ na wartość.

- poprawę przebiegu procesów pracy (na przykład sprzedaży, zarządzania produkcją),
- ograniczenie biurokracji,
- zmniejszenie presji płacowych pozostałych pracowników.

Ponadto coraz częściej zwraca się uwagę na to, że budowa wartości rynkowej nie obejmuje jedynie kapitału finansowego, ale również kapitał intelektualny: ludzki i strukturalny, w tym kapitał klientów i organizacyjny (por. Wilska, 2010, s. 15).

Cele produkcyjne i technologiczne

Omówione zmiany w procesach pracy związane są także z obszarem stosowanych technologii produkcji czy technik świadczenia usług. Ogólnym celem zarządzania z punktu widzenia procesów produkcyjnych jest między innymi efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, technicznych i pieniężnych (Halevi, 2001, s. 1). W procesie zmniejszenia skali działalności wyzwaniem dla działów produkcyjnych jest odpowiednie zmniejszenie wykorzystywanych zasobów, w szczególności w grupach tzw. kosztów wydziałowych i kosztów stałych, w ten sposób, aby nie obciążały jednostkowych kosztów mniejszych ilości produkowanych wyrobów. Wiąże się to często ze zmianą technologii czy kompetencji pracowników, z drugiej strony to właśnie zmiany techniczne wpływają na przykład na zmniejszone zapotrzebowanie na kadre.

Cele produktowe i rynkowe

Cele, które można osiągnąć w procesie zmniejszania skali działalności, związane są także z procesem sprzedaży i dopasowania oferty do warunków rynkowych. Harness i Harness (2012, s. 40, 54) piszą o uproszczeniu sprzedaży, poprawie portfolio produktowego, w tym eliminacji produktów i „zrobieniu miejsca” dla nowej oferty. Realizacja tych celów łączy się oczywiście ze zmianami w sferze zarządzania produkcją i skutkami dla finansów przedsiębiorstwa.

Wspomniane uproszczenie sprzedaży może dotyczyć relacji z rynkiem i obejmować zmianę portfela odbiorców (na przykład w zakresie wyborów zawężenia terytorialnego, doboru według wielkości czy branży), uproszczenie portfela produktów (zmniejszenie wyboru), zmianę warunków handlowych. Do celów rynkowych należy także zaliczyć relacje z dostawcami – ich zmiana może obejmować poszerzenie dostawców (na przykład związane z outsourcingiem) lub zmniejszenie ich liczby (na przykład przez konsolidację zamówień), a także zmiany związane z samym procesem dostaw (na przykład przez przeniesienie odpowiedzialności za transport na dostawcę lub odbiorcę).

Ryzyko

Wynikiem wypełnienia celów finansowych, kadrowych, produkcyjnych czy odnoszących się do relacji z rynkiem jest zwykle zmniejszenie skali ryzyka. Przed-

siębiorstwa rezygnują bowiem przede wszystkim z działalności czy produktów, z którymi wiążą się największe zagrożenia dotyczące niepewności skali zamówień, problemów z jakością, odpowiedzialności gwarancyjnej. Celowe zmniejszenie skali sprzedaży łączy się z rezygnacją z obsługi klientów, wobec których dostawy określa się jako problematyczne, czy tych, którzy wykazują opóźnienia z płatnościami (lub wobec których występuje zagrożenie takich opóźnień). Zmniejszenie poziomu ryzyka dotyczy także bezpośrednio struktury finansowania i ogólnej wypłacalności przedsiębiorstwa: zbyt duża skala działania powoduje wysokie zadłużenie czy też zbyt duże obciążenie wykorzystywanych zasobów. Stosowane odchudzenie, na przykład zmniejszenie wykorzystywanego majątku, wpływa na skalę skutków potencjalnego niepowodzenia, a wcześniej uwolnione zasoby mogą być pomocne w działaniach naprawczych³².

Strategie

Ostateczne formułowanie celów zależy jednak od samych decydentów. Menedżerowie oczekują po downsizingu głównie efektów finansowych: poprawy rentowności czy struktury finansowania³³. Rzadziej ich oczekiwania mają wymiar strategiczny, który będzie istotniejszy z perspektywy długoterminowych interesów właścicieli i innych interesariuszy. Wśród celów ogólnych wymienić należy:

1. Cele dotyczące wartości:
 - a) wzrost wartości organizacji oraz ochrony przed jej utratą,
 - b) stabilizacja sytuacji (przygotowanie do odnowy strategicznej),
 - c) przeciwdziałanie upadłości i przejściom (por. Gandolfi, 2014, s. 4; Matysek-Jędrzych, 2011, s. 176, 182).
2. Cele rynkowe:
 - a) dostosowanie się do wymogów i możliwości rynku,
 - b) wzrost konkurencyjności,
 - c) koncentrację na kluczowej działalności (por. De Egaña Espinosa De Los Monteros i Bravo, 2012, s. 89).
3. Cele zasobowe: alokowanie zasobów (umożliwienie wprowadzenia nowych produktów czy realizacji nowych przedsięwzięć)³⁴.

³² Przykładem eliminowania ryzyka jest downsizing jako ochrona przed wrogim lub „tanim” przejściem przedsiębiorstwa (por. Matysek-Jędrzych, 2011 s. 176, 182). Zmniejszenie skali i na przykład towarzyszące im uwolnienie kapitału może stanowić ochronę przed takim scenariuszem.

³³ Precyzowanie oczekiwań wobec zmniejszania skali działalności w zakresie aspektów efektywnościowych i finansowych związane jest z przyczynami wdrażania takich rozwiązań, wymuszonych sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstw, problemami z płynnością; zawsze jednak koncentruje się na kwestii kreowania lub ochrony wartości.

³⁴ Z perspektywy celów downsizingu (który niejednokrotnie łączy się ze spadkiem lub zagrożeniem spadkiem wartości księgowej) warto zwrócić uwagę, że jego celem może być właściwe ukształtowanie relacji między aktywami rzeczowymi a niematerialnym składnikami wartości. Na wartość przedsiębiorstwa składa się bowiem możliwość uzyskiwania synergii między kapitałem finansowym

4. Cele związane z ryzykiem: zmniejszenie ryzyka i konsekwencji jego wystąpienia (w tym między innymi ryzyka wrogiego przejęcia).
5. Osobiste cele właścicieli.

Analizując cele downsizingu i wskazując na prymat efektywności, nie można pominąć aspektu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zapewnianie długoterminowej rentowności musi się wiązać z koncepcją zrównoważonego rozwoju. W przypadku zmniejszania skali działalności aspekt ten będzie dotyczył głównie pracowników i częściowo również klientów (odbiorców produktów i usług). Zmiana skali działalności, jakkolwiek racjonalna z punktu widzenia zarządu i właścicieli, musi uwzględniać również ochronę interesów pozostałych grup społecznych – ich roszczenia, oczekiwania, ale i możliwe reakcje muszą być brane pod uwagę w procesie decyzyjnym i powinny stanowić element definiowanych w downsizingu celów.

Podsumowując cele downsizingu, warto zaznaczyć, że sukces jest zjawiskiem niezwykle złożonym, wielowymiarowym i wynikającym z subiektywnego postrzegania stanu organizacji. W zakresie sprawności organizacji ocenia się sukces jako zdolność do rozwoju w długiej perspektywie (Pachura, Nitkiewicz i Kuraś, 2016, s. 30–31). Wśród miar sukcesu wymienia się wyniki ekonomiczno-finansowe, wysoką pozycję rynkową i konkurencyjną (na przykład określaną wzrostem udziałów w rynku), pozytywny wizerunek (por. Schulz i Johann, 2018), ale również kryteria społeczne, takie jak poziom dywidendy, zadowolenie pracowników czy klientów. W przypadku realizacji downsizingu cele również mogą obejmować wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a ich wybór i ocena nie zawsze będą oczywiste, mogą zależeć od subiektywnego spojrzenia decydentów.

1.3. Systematyka downsizingu

Szerokość przyjętych ram downsizingu wobec podanego wyżej zróżnicowania definicyjnego (w tym występowania metod zbliżonych, będących przedmiotem osobnych badań) wymusza wprowadzenie odpowiedniej systematyki i podziału działań zmierzających do zmniejszenia skali działalności. Poniżej przedstawiono zatem możliwie szeroką systematykę downsizingu opartą na różnych kryteriach i cechach działań.

Zasięg czasowy działań

Cameron (1994, s. 35) dokonuje podziału na podstawie czasowego zasięgu działań i wyróżnia downsizing:

a intelektualnym (Królik, 2011, s. 77), na który składają się kapitał ludzki (umiejętności, kwalifikacje, kultura organizacyjna) i strukturalny (relacje z klientami, procesy, kapitał innowacji).

- krótkookresowy,
- średniookresowy,
- długookresowy.

W ramach downsizingu krótkookresowego podejmowane są takie działania, jak zwolnienia pracowników czy sprzedaż majątku. Mają one na celu przyniesienie szybkiego, doraźnego efektu, nie prowadzą jednak do zmian systemowych. Mogą na przykład łagodzić kryzysową sytuację pod względem finansowym, nie poprawią natomiast efektywności organizacyjnej, a nawet wywołają problemy z motywacją, komunikacją czy przebiegiem nawet podstawowych procesów³⁵.

Działania średniookresowe dotyczą zmian strukturalnych organizacji: podziału pracy, przebiegu procesów, sposobu realizacji funkcji. Wymagają przeprowadzenia szeregu działań przygotowawczych i stosowania rozszerzonej metodyki wprowadzania zmian.

Aktywności długookresowe zmierzają do zmiany mentalności pracowników, ewolucji lub ugruntowania danego systemu wartości, sposobu podejścia do wykonywanej pracy czy kultury organizacyjnej. Podejmuje się tu takie działania, jak zmiany zasad funkcjonowania, polityki podejmowania decyzji (wewnętrznych i zewnętrznych), zmiany systemu informacyjnego, powiązań organizacyjnych, metod pracy czy rozwiązań technologicznych.

Zasięg czasowy efektów

Analogicznie do podziału downsizingu według czasu działania Cameron (1994, s. 55) proponuje także podział według okresu oddziaływania i osiągniętych efektów. Wyróżnia tutaj downsizing:

- tymczasowy,
- średniookresowy,
- długoterminowy.

Downsizing tymczasowy będzie miał charakter ratunkowy, przyniesie jedynie ograniczone efekty oddziałujące na organizację w sposób chwilowy. Będzie interpretowany jako zapowiedź dalszego zmniejszania skali czy przyszłej porażki. Średniookresowy dotyczy już eliminowania funkcji, łączenia jednostek, przeprojektowania pracy czy zmniejszenia liczby poziomów w strukturze. Efekty takich zmian widoczne są w dłuższej perspektywie, przynoszą jednak również długotrwałe korzyści. Cameron jednocześnie postuluje stosowanie downsizingu z nastawieniem

³⁵ Głównym zarzutem przeciw działaniom downsizingowym jest to, że skupiają się właśnie na działaniach doraźnych i krótkookresowych. Stosowane są poszczególne narzędzia czy rozwiązania operacyjne, niebędące długookresową strategią zmniejszania skali działalności. Taka praktyka wzmaga jedynie typowe problemy, nie przynosząc pozytywnych efektów. Ważne jest uświadomienie menedżerom strategicznego charakteru downsizingu i konieczności pewnej konsekwencji w działaniach. Sytuacją idealną byłoby stosowanie poszczególnych narzędzi w sposób odwrotny do proponowanej systematyki: działania długookresowe i średniookresowe (zmiana mentalności i struktur) stanowiłyby przygotowanie do bezpośrednich zmian krótkookresowych (kadrowych czy majątkowych).

na efekty długoterminowe – jako zmianę sposobu działania i wdrażanie ciągłych usprawnień (uproszczeń).

Tempo wdrażania

Zakres czasowy działań czy efektów powiązany jest także z tempem wdrażania działań dotyczących zmniejszenia skali działalności. Wyróżnić tu należy downsizing:

- szybki,
- wolny.

Szybki, zwykle krótkookresowy i doraźny, obejmuje sytuacje nagłe, nieplanowane, wymagające bezpośrednich, szybkich i zdecydowanych zmian. Zwykle jest wymuszony sytuacją przedsiębiorstwa. Ma szereg wad związanych z nieplanowanym działaniem i brakiem czasu na przeprowadzenie działań przygotowawczych czy łagodzących, z drugiej jednak strony ogranicza okres niepewności i oporu pracowników. Downsizing wolny będzie planowany, zamierzony, a działania rozłożone w czasie. Taki tryb wdrażania umożliwia przewidzenie konsekwencji wszystkich działań, a w szczególności ich systemowe wdrażanie i wykorzystanie narzędzi łagodzących zmiany.

Forma zmian

Warto zwrócić uwagę na analogię powyższego podziału do systematyki odnoszącej się do zarządzania zmianami. Wyróżnia się w nim podział według sposobu przeprowadzania zmian:

- stopniowe (w tym dostrajanie – poszukiwanie lepszego sposobu realizacji strategii – oraz stopniowe dostosowywanie jako odpowiedź na wycinkowe zmiany w otoczeniu),
- radykalne, łamiące strukturę (*frame-breaking changes*) (Puszko-Machowczyk, 2003, s. 275; Rojek, 2016, s. 146).

Pewnym podsumowaniem powyższego podziału jest połączenie głębokości sytuacji kryzysowej i rodzaju wdrażanych zmian. Zjawiska kryzysowe w przedsiębiorstwie różnią się dynamiką przebiegu i postacią, co musi zostać uwzględnione w trakcie doboru i wdrażania programu zmian. Odróżnia się sytuację kryzysową od kryzysu całego przedsiębiorstwa. W przypadku niskiego natężenia zjawisk kryzysowych zmiany powinny być przeprowadzane w sposób stopniowy i adaptacyjny oraz dotyczyć wybranych obszarów przedsiębiorstwa. Natężenie zjawisk kryzysowych następujące podczas kryzysu całej organizacji wymaga przeprowadzenia zmian o charakterze doraźnym (radykalnym), które swym zasięgiem obejmą określone obszary firmy (Skalik, 2003, s. 148).

Downsizing reaktywny i proaktywny

Skala kryzysu wskazuje natomiast na konieczność podziału downsizingu w zależności od przyczyn, które wpływają na jego realizację i w zależności od momen-

tu podjęcia decyzji względem zmian otoczenia. Wyróżnia się downsizing (Ryan i Macky, 1998):

- reaktywny,
- proaktywny.

Downsizing reaktywny dotyczy sytuacji, w której warunki otoczenia powodują na przykład zmniejszenie zamówień, a działania downsizingowe są odpowiedzią przedsiębiorstwa na te zmiany. Downsizing proaktywny jest strategią przyjętą wobec przewidywanych zmian otoczenia, do których organizacja będzie musiała się dostosować.

Downsizing dobrowolny, wymuszony i projektowy

Osobny podział sugeruje analiza przyczyn restrukturyzacji i związanej z nimi „dobrowolności” wprowadzenia zmian oraz konieczności ich prowadzenia. Rozróżnia się restrukturyzującą rozwojową i naprawczą (Gajdzik, 2012, s. 62). W przypadku downsizingu można mówić o analogicznych kategoriach:

- dobrowolny (częściej: ewolucyjny, antycypacyjny, rozwojowy),
- wymuszony (częściej: restrukturyzacyjno-naprawczy),
- projektowy (zaplanowany z wyprzedzeniem).

Downsizing dobrowolny jest ewolucyjny i antycypacyjny, zmierza do rozwoju, którego przyczyn należy poszukiwać w chęci doskonalenia własnych działań lub przewidywania zmian w otoczeniu (szans, zagrożeń), do których należy się przygotować. Downsizing wymuszony będzie miał charakter adaptacyjny i naprawczy. Opcja zmniejszenia skali działalności musi zostać przeprowadzona w celu ratowania przedsiębiorstwa, które nie przewidziało lub nie mogło przewidzieć zmieniającej się sytuacji rynkowej, lub posiada zagrażające kontynuowaniu działalności słabości wewnętrzne³⁶.

Osobna kategoria, powiązana z downsizingiem wymuszonym i dobrowolnym, może zostać wyodrębniona dla sytuacji, w której dane przedsiębiorstwo lub jego część z założenia są projektowane z uwzględnieniem opcji downsizingowej. Można wówczas mówić o projektowaniu wysokoelastycznej organizacji, która pod względem majątkowym, finansowym, procesowym czy formalnym jest przygotowana do znacznego zmniejszenia swojej skali.

Przyczyny zmian

Podobnego podziału dokonał Nadler (1989, s. 71, za: Skalik, 2006, s. 43), różnicując działania względem rodzaju zmian. Wyodrębnia on cztery rodzaje aktywności, do których zalicza zmiany:

- dostrajania (*tuning*),

³⁶ Podobnie jak w przypadku innych podziałów, również ten nie zawsze jest precyzyjny. Przykładowo trudno zakwalifikować downsizing związany z przewidywanym spadkiem rynku jako rozwojowy czy dobrowolny, mimo że nie jest bezpośrednio wymuszony obecną sytuacją przedsiębiorstwa.

- adaptacji (*adaptation*),
- reorientacji (*reorientation*),
- odbudowy (*recreation*).

Pierwsze z nich są zbiorem modyfikacji o charakterze bieżącym wykonywanych na bazie prognoz przyszłych stanów otoczenia, jednak ich impulsem są zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, co jest przeciwieństwem zmian adaptacyjnych. Zmiany reorientacji to antycypacyjne zmiany o dużym zakresie, które są przygotowaniem przedsiębiorstwa do nowych wydarzeń w otoczeniu. Wymuszonymi zmianami przez otoczenie są zmiany odbudowy, które posiadają charakter radykalny i wymagają przebudowy strategii.

Downsizing prorozwojowy i restrukturyzacyjno-naprawczy

Zbliżonej systematyki downsizingu można dokonać na podstawie kryterium strategicznego celu podejmowanych działań, powiązanego z aktualną sytuacją przedsiębiorstwa. Wyodrębnić można downsizing:

- prorozwojowy,
- restrukturyzacyjno-naprawczy.

Downsizing prorozwojowy będzie miał na celu szeroko pojęty postęp organizacji: zmianę struktury produktowej, uwolnienie kapitału na inwestycje, większą specjalizację, podniesienie jakości. Downsizing restrukturyzacyjno-naprawczy ma na celu poprawę bieżącej sytuacji, zwykle jest powiązany ze słabą kondycją finansową. Zmierza do dostosowania się organizacji do sytuacji otoczenia i nadrobienia luki między swoją pozycją a konkurentami.

Archetypy: wzmocnienie i reorientacja

Inną systematykę, zależną od pierwotnych wzorców czy źródeł downsizingu, zaproponował Cameron (1994, s. 36). Rozróżnił on dwa podstawowe archetypy (modele):

- wzmocnienie,
- reorientacja.

Pierwszy model dotyczy zmian systematycznych, wprowadzanych w czasie, mających na celu przemodelowanie organizacji przy zachowaniu jej dotychczasowych wartości, misji, strategii czy ogólnego modelu działania. Drugie podejście mówi o bardziej radykalnych zmianach zarządzania, technologii, systemu, przeprojektowaniu organizacji, więzi z otoczeniem, w końcu zmianie misji i strategii. Jego celem jest zmiana orientacji głównych procesów, często zmiana dotyczy nie tylko sposobu budowania wartości, ale również produktów czy usług. Model ten bliższy jest idei reengineeringu.

Downsizing netto i brutto, operacyjny i strategiczny

Osobny podział zmniejszania skali działalności może dotyczyć tego, czy działania downsizingowe prowadzone są jako opcja strategiczna dla całej organizacji, czy

tylko są narzędziem stosowanym do części organizacji. Stosując metodę podziału zależną od zasięgu, należy wyróżnić downsizing:

- operacyjny, obejmujący wycinek organizacji (downsizing brutto),
- strategiczny, dotyczący całej organizacji (downsizing netto).

Wybór zasięgu może determinować sposób podejmowania decyzji, a także osiągnięty efekt. Niektórzy autorzy (Wei i Paul, 2013, s. 23) definiują kategorię downsizingu netto (*net downsizing*), który doprowadza do zmniejszenia skali całego przedsiębiorstwa (składników majątku, zatrudnienia). Dotyczy on w większości przedsiębiorstw w gorszej kondycji finansowej, podczas gdy pozostałe podmioty stosują downsizing w celu alokowania zasobów – downsizing brutto. Występuje on na przykład przy eliminacji produktów (Harness i Harness, 2012, s. 54), kiedy rezygnacja z jakiejś grupy produktowej nie musi prowadzić do zmniejszenia skali sprzedaży ogółem, ale może wpłynąć na jej strukturę.

Podział ten sugerują również spostrzeżenia Appelbauma i współpracowników (1999, s. 536), którzy piszą o downsizingu kadrowym w trakcie wzrostu organizacji. Daje to podstawy do wyróżnienia downsizingu rozumianego jako:

- zmniejszenie skali działania całej organizacji,
- zmniejszenia skali działania w wycinku czy obszarze organizacji.

Podział ten, zgodny z zaproponowaną i uwspółcześioną definicją, implikuje jednak przyszłe problemy doboru narzędzi działania. Podobnie jak podział na downsizing prorozwojowy czy restrukturyzacyjno-naprawczy wskazuje na konieczność przeprowadzenia dokładnych analiz strategicznych na etapie wyboru downsizingu jako opcji strategicznej.

Cechy: szerokość i głębokość

Powyższy charakter zmian oparty na jej przyczynach i skali powinien być uzupełniony także o podział zasięgu zmian. Gandolfi (2013, s. 68) wyróżnia podział downsizingu w zależności od jego:

- szerokości,
- głębokości.

Szerokość oznacza liczbę procesów, typy działalności, które podlegają zmianom. Głębokość dotyczy natomiast skali dokonywanych zmian. Podział ten może być zbliżony do podziału na downsizing operacyjny i strategiczny, należy jednak zauważyć, że czasem objęcie downsizingiem nawet pojedynczych procesów może w znacznym stopniu oddziaływać na organizację, doprowadzając do downsizingu netto.

Downsizing przedmiotowy i podmiotowy

Szerokość i głębokość zmian wskazują także na konieczność wyodrębnienia przedmiotu zmian. Downsizing, podobnie jak restrukturyzację (Dowżycki, Sobolewski i Tłuchowski, 2003, s. 23–26), można także podzielić w zależności od obiektu, którego dotyczy. Wyróżnić zatem można downsizing:

- przedmiotowy (autonomiczny lub indukowany),
- podmiotowy, dotyczący sfery prawno-organizacyjnej czy zarządzania.

W praktyce gospodarczej zmiany prawno-organizacyjne często będą towarzyszyły zmianom przedmiotowym (danego obszaru działania lub zasobów), jednak z metodycznego punktu widzenia podział ten pozwala na lepszą identyfikację potencjalnych problemów i bardziej interdyscyplinarne podejście do ich rozwiązania lub uniknięcia.

Obszary

Dokonując systematyzacji downsizingu, można odwołać się także do Dorozika (2006, s. 72), który w swojej książce zdefiniował płaszczyzny restrukturyzacji związane z jej zakresem. Wzorując się na jego pomysł i dokonując przeniesienia płaszczyzn restrukturyzacji na downsizing, można zidentyfikować downsizing na podstawie przedmiotu zmian (przedmiot zarządzania):

- technicznego,
- majątkowego,
- finansowego,
- kadrowego.

Downsizing techniczny zmierza do zmniejszenia wykorzystywanych technologii lub ich uproszczenia, a jego bezpośrednim skutkiem jest zmniejszenie mocy produkcyjnych, uproszczenie procesu technologicznego lub zmniejszenie niezbędnego do produkcji majątku. Obszar downsizingu majątkowego skupiony jest natomiast na zmniejszeniu ilości i wartości składników majątkowych zaangażowanych w proces produkcyjny lub pozostających w dyspozycji firmy, ale niewykorzystywanych do kluczowej działalności. Skierowany jest na ograniczenie kosztów stałych i poprawę struktury finansowania. W konsekwencji downsizing finansowy obejmuje działania zmierzające do poprawy sytuacji płynnościowej, wypłacalności czy kosztów finansowania działalności. Downsizing kadrowy w tradycyjnym rozumieniu sprowadza się do zmniejszenia skali zatrudnienia, współcześnie może również dotyczyć zmiany zasad zatrudniania, zmniejszenia kosztów pracy czy uelastycznienia form zatrudnienia.

Działania w każdej z tych płaszczyzn są od siebie naturalnie zależne. Zmniejszenie mocy produkcyjnych może uwolnić składniki majątkowe, poprawić strukturę finansowania, ale w konsekwencji wymusić także zmniejszenie zatrudnienia.

Sugerowany podział płaszczyzn dotyczy oczywiście przedmiotu zarządzania i niesie ze sobą zmiany o charakterze organizacyjnym – zarówno w zakresie struktur, metod pracy, jak i procesów wewnętrznych. W tym zakresie można także podzielić downsizing według zasięgu zmian na:

- wewnątrzorganizacyjny,
- zewnątrzorganizacyjny.

Podział zmian wewnątrzorganizacyjnych i zewnątrzorganizacyjnych związany jest z zasięgiem procesu, którego zmiany dotyczą – zależności między jednostkami

organizacyjnymi czy relacji z podmiotami będącymi dostawcami, podwykonawcami czy bliższymi kooperantami. Jednocześnie modyfikacja procesów, w szczególności dynamiczne zmiany technologiczne i współczesna moda na rozwiązania z zakresu na przykład *lean production* sugerują konieczność wyodrębnienia ogólnych zmian o charakterze:

- organizacyjnym,
- technologicznym.

Oba typy zmian w przypadku downsizingu z pewnością nie będą poddawały się łatwemu rozróżnieniu. Ich wyodrębnienie pozwala jednak na lepsze zrozumienie wewnętrznych procesów zmian. Warto zwrócić uwagę na wzajemną zależność poszczególnych zmian: modyfikacja technologii może wymusić korzystanie z zewnętrznych usługodawców i odpowiednie dostosowania wewnętrznej struktury organizacyjnej.

Inkrementalna i synoptyczna strategia

Systematyka uwzględniająca przyczyny, skalę, zasięg i obszar zmian może być wzbogacona także o sposób podejmowania decyzji o jego realizacji. Sformułowana wcześniej definicja downsizingu wskazywała, że musi być on realizowany świadomie (celowo), w przeciwnym wypadku (jak wskazywali również inni autorzy) będzie to raczej *organisational decline* – zmniejszenie organizacji. Jednocześnie wskazano także, że downsizing może być pewnym zjawiskiem, atrybutem zmian dokonywanych w przedsiębiorstwie. W takiej sytuacji można uznać, że downsizing może się pojawić jako strategia inkrementalna, która wyłoni się dopiero po jej realizacji (*ex post*) (por. Krupski, 1998, s. 37). Do takiej sytuacji dochodzi, gdy podejmowane decyzje pozwalają na ich zmianę – wycofanie się z obranego kierunku. Alternatywną byłaby strategia synoptyczna (zamierzona), kiedy jej wybór jest poprzedzony gruntowną analizą, a realizacja świadoma i celowa.

Zaproponowane i uporządkowane podziały przedstawiono w tabeli 3. W ocenie autora zestawienie to pokazuje, z jak złożonym i niejednorodnym zjawiskiem i działaniem spotykają się przedsiębiorcy.

Tabela 3. Systematyka downsizingu

Czas i wdrożenie	Czas	Efekty	Tempo	Forma	Świadomość
	krótkookresowy	tymczasowy	wolny	stopniowy	inkrementalny
	średniookresowy	średniookresowy	szybki	radykalny	synoptyczny
	długookresowy	długookresowy			

Przyczyna i cel	Reakcja	Przyczyny		Cel	
	reaktywny	naprawczy	dostrajanie	dobrowolny	wzmocnienie
	proaktywny	prorozwojowy	adaptacja	wymuszony	reorientacja
			reorientacja	projektowy	
		odbudowa			

cd. tabeli 3

Zakres	Zakres	Zasięg				
	przedmiotowy	operacyjny	brutto	obszarowy	wąski	płytki
	podmiotowy	strategiczny	netto	całościowy	szeroki	głęboki
Obszar (przedmiot)	Obszar					
	techniczny	organizacyjny	wewnątrzorganizacyjny			
	majątkowy	technologiczny	zewnątrzorganizacyjny			
	finansowy					
	kadrowy					

Przedstawiona systematyka ma istotne znaczenie dla budowy samej metodyki postępowania w downsizingu: pozwala na lepszą identyfikację przyczyn, sformułowanie celu czy uświadomienie zakresu zmian. Równocześnie stanowi ona dowód objętości pojęcia i jego powiązania z wieloma innymi dziedzinami. Fakt, że elementy downsizingu i stosowanych w jego ramach rozwiązań towarzyszą tak wielu innym koncepcjom, metodom czy rozwiązaniom z zakresu zarządzania, wiąże się z koniecznością jego dokładniejszego pozycjonowania pośród nich.

2. DOWNSIZING W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wspomniana we wstępie i wykazana w definicji pojemność określenia downsizingu jako zmniejszenia skali działalności wymaga uporządkowania i umiejscowienia go pośród innych koncepcji czy technik zarządzania. W pierwszej kolejności rozważono samą problematykę z perspektywy podstawowych teorii ekonomii i zarządzania, w dalszej części dokonano porównania downsizingu z innymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania.

2.1. Zmiana skali działania w teoriach ekonomii i zarządzania

Teoria neoklasyczna przedsiębiorstwa wyjaśnia kwestie produkcji i cen, zakładając doskonałe zdolności samoregulacyjne rynku, nie podejmuje jednak innych aspektów relacji zewnętrznych i problemów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Zgodnie z teorią neoklasyczną celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku – czyli zrównanie kosztów krańcowych z przychodem krańcowym. Z tej perspektywy downsizing może prowadzić do maksymalizacji zysku, przy na przykład jednoczesnym zmniejszeniu przychodów.

Sam proces decyzyjny w ekonomii neoklasycznej zakłada racjonalność decyzji gospodarczych. W praktyce jednak analiza decyzji o zmniejszeniu skali działalności (a raczej jej odwołanie lub unikanie) podważa ową racjonalność. Trwałość doktryny neoklasycznej została zakłócona weryfikacją wielu praktycznych (rzeczywistych) zjawisk, wśród których wymienia się niepewność, asymetrię informacyjną, ograniczoną racjonalność (menedżerów przy podejmowaniu decyzji), oportunistyczny (rozumiany jako hazard moralny menedżerów) oraz specyfikę aktywów (Rumelt, Schendel i Teece, 1991, s. 8, cyt. za: Borowski, 2013, s. 82). Każdy z tych czynników podważał jedno z założeń teorii **neoklasycznej**, a ich kombinacja stała się podstawą nowej ekonomii instytucjonalnej i **teorii menedżerskich**. Zmniejszanie skali działalności

wyłania się właśnie z tych teorii. Związane jest z wymienioną wcześniej niepewnością, a decyzje o jego realizacji są komplikowane przez asymetrię informacyjną, ograniczoną racjonalność i oportunizm menedżerów. Zwraca się uwagę (Borowski, 2013, s. 85), że właśnie osłabienie prymu statycznego spoglądania na przedsiębiorstwo spowodowało, iż w latach 80. ubiegłego wieku teoria **kosztów transakcyjnych**³⁷ (zakładająca ograniczoną racjonalność, specyfikę aktywów i oportunizm menedżerów) wywarła wpływ na badania w dziedzinie zarządzania zakresem działalności, a **teoria agencji** (oparta na oportunizmie i asymetrii informacyjnej) przyczyniła się do rozwoju badań nad analizą dotyczącą rozmiarów firmy. Nie bez przyczyny zatem lata 80. uznawane są za okres początkowego rozwoju i strukturyzacji koncepcji downsizingu.

Współcześnie jednak coraz większą uwagę zwraca się na **teorie behawioralne** (należące również do grupy teorii menedżerskich). Nie wskazują one jednego celu przedsiębiorstwa (jak w teorii neoklasycznej), ale cel ten jest definiowany jako zestaw ograniczeń dla indywidualnych decyzji (Rojek, 2016, s. 139); ograniczenia te będą kluczowe zarówno przy wyborze downsizingu jako opcji, jak i przy wyborze narzędzi jego realizacji.

Akerlof i Shiller (2009, s. 229–230, cyt. za: Peszko, 2013, s. 107) wskazują, że ekonomia behawioralna i finanse behawioralne są blisko ze sobą spokrewnionymi dziedzinami, które stają się jedną, osobną dziedziną analizy ekonomicznej i finansowej, która z kolei korzysta z badań na temat ludzkich, społecznych, kognitywnych i emocjonalnych czynników w celu zrozumienia decyzji podejmowanych przez uczestników rynku. Dziedzina ta zajmuje się przede wszystkim granicami racjonalności czynników ekonomicznych, co w przypadku działań o charakterze strategicznym i restrukturyzacyjnym może mieć kluczowe znaczenie. Podobnie Urbanowska-Sojkin (2011, s. 32) wskazuje, że u podstaw wyborów strategicznych tkwią, poza kryteriami racjonalnymi, również przesłanki związane z psychiką decydentów, a więc ograniczenia behawioralne wpływające zarówno na sam wybór strategiczny, jak i czas jego podjęcia. W przypadku downsizingu czas podjęcia decyzji i oszacowanie jej konsekwencji będą się spotykały z wieloma społecznymi obwarowaniami, a decydenci będą poszukiwali wsparcia i usprawiedliwienia dla swoich działań, co skłania do rozpatrzenia zagadnienia z perspektywy teorii praw własności i wspomnianej już teorii agencji.

Teoria praw własności traktowana jest jako część teorii firmy i rozwija poszczególne prawa i obowiązki z tytułu posiadania (Jeżak, 2010, s. 25). Wyróżnia się

³⁷ Stankiewicz (2007, s. 170) definiuje koszty transakcyjne jako tę część łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, która obejmuje nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji; w przypadku zmniejszenia skali te łączne koszty będą przesądzały nierzadko o wyborze strategii czy wyborze dróg jej realizacji. Proces downsizingu wiąże się wielokrotnie z zerwaniem wielu relacji, w tym kontraktów formalnych. Likwidacja, sprzedaż czy inna rezygnacja z zasobów jest zwykle procesem, a realizowane dezinvestycje mogą być bardziej kosztowne od procesu inwestycyjnego.

następujące uprawnienia wynikające z praw własności: wejście (*access*), pozyskiwanie (*withdrawal*), zarządzanie (*management*), wykluczenie (*exclusion*), alienacja (*alienation*). Właśnie to ostatnie uprawnienie oznacza prawa do odsprzedaży, wydzierżawienia lub wykluczenia (Stankiewicz, 2007, s. 87), związane jest więc ze strategiami wyjścia i narzędziami służącymi zmniejszeniu skali działalności. Ponadto w teorii zaznacza się, że prawa własności określają sposób osiągania korzyści bądź ponoszenia strat przez przedsiębiorcę. Wskazanie możliwości ponoszenia strat może zatem być w tym kontekście istotną przesłanką do ingerencji właściciela w kierunku zmian – na przykład zmniejszenia skali lub wyjścia.

Równocześnie struktura podejmowania decyzji o downsizingu nakazuje zwrócenie szczególnej uwagi właśnie na uczestnictwo lub oczekiwanie przez menedżerów uczestnictwa właściciela w procesie wyznaczania granic, w ramach których można zmniejszać skalę działalności; zagadnienia teorii własności konfrontuje się zatem z teorią agencji. Teoria agencji zakłada, że menedżer (agent) i właściciel (pryncypał) pozostają w konflikcie, gdyż mimo wspólnego działania mają inne cele i postawy wobec ryzyka (Noga, 2011, s. 156); ów konflikt jest szczególnie widoczny w procesie wyboru opcji downsizingu jako strategicznego kierunku zmian w przedsiębiorstwie³⁸.

Teorie menedżerskie wyjaśniają proces decyzyjny downsizingu, jego istoty należy jednak poszukiwać w **teorii zasobowej**. Nurt zasobowy odzwierciedla przekonanie, że możliwości działalności i rozwoju organizacji są pochodną posiadanych zasobów, kompetencji czy zdolności, które stanowią źródło osiągania przewagi konkurencyjnej (Flaszewska i Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 223). Ową przewagę osiąga się dzięki zasobom cennym, rzadkim, trudnym do imitacji, dobrze zorganizowanym, a również elastycznym, czyli takim, które można dostosować do nowych sytuacji. W podejściu zasobowym wyróżnia się między innymi rentę ricardiańską, wskazującą na umiejętność (kompetencję) lepszego niż konkurenci wykorzystania zasobów (por. Glińska-Neweś i Godziszewski, 2010, s. 430). Rezygnacja z zasobów będzie zatem wynikiem braku możliwości takiego ich wykorzystania lub rezultatem osiągnięcia renty ricardiańskiej przez konkurentów.

W zasobowej teorii organizacji wskazuje się także zbliżony nurt badawczy dynamicznych zdolności organizacji, którą można postrzegać z perspektywy

³⁸ Konflikty między interesariuszami, a także wspomniane wcześniej ograniczenie racjonalności w procesie decyzyjnym wskazują na atrakcyjność wykorzystania w opisie downsizingu teorii gier; wybory strategiczne są właśnie jednym z podstawowych aspektów rozpatrywanych w tej teorii. Teoria gier dostarcza opisy wielu dylematów decyzyjnych mających zastosowanie w procesie wyboru opcji zmniejszenia skali działania. Przykładowo problematyka czasu podjęcia decyzji downsizingowej może być rozpatrywana przez pryzmat jednego z paradoksów podważających teorię racjonalnego wyboru, określaną jako „aukcja jednego dolara” (*Dollar Auction Game*). Jej autor Martin Shubik (1971, s. 109) wykazał, że wbrew rozsądkowi uczestnicy „gry” mogą przedłużać „licytację” – swoje zaangażowanie (na przykład w oczekiwaniu na zmianę koniunktury), co równocześnie można już rozpatrywać z punktu widzenia zagadnień behawioralnych. Autor podjął szerzej tematykę teorii gier w artykule (Wojtkowiak, 2016).

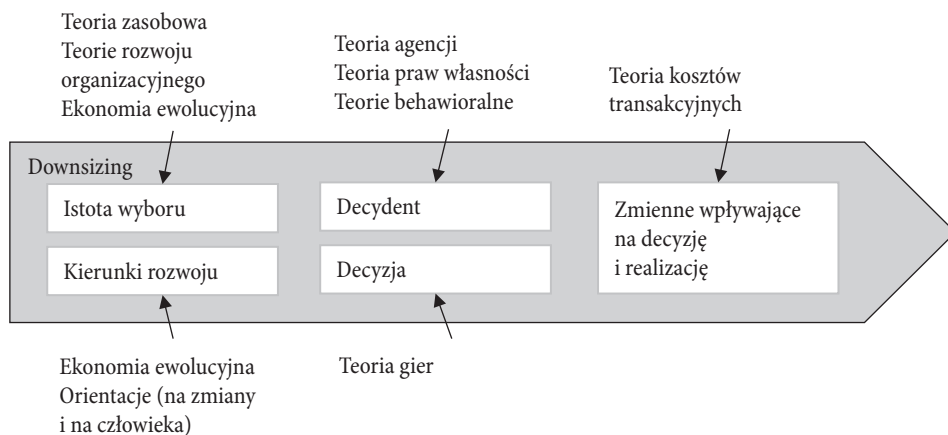
elastyczności organizacji: umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zasobów i zdolności organizacji (Flaszewska i Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 227). Owe alternatywy będą zatem podstawą uwolnienia niektórych zasobów czy też rezygnacji z zasobów materialnych na rzecz na przykład zasobów finansowych, które mogą służyć do dalszych inwestycji. Z perspektywy zasobowej koncepcji organizacji downsizing pewnych obszarów może być zatem drogą do uwolnienia zasobów lub konsekwencją tego, że pewne zasoby straciły swój charakter pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Z definicji Dafta (2015) wynika, że do zasobów przedsiębiorstwa zalicza się wszelkie jego aktywa, umiejętności, zdolności, wiedzę, informacje, atrybuty, a także procesy organizacyjne, będące pod kontrolą przedsiębiorstwa i pozwalające mu na kreowanie i wykonywanie strategii zwiększających sprawność i efektywność. Postępująca globalizacja i rozwój powiązań sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami sprawiają, że obecnie sam dostęp do zasobów jest istotniejszy od ich posiadania na własność. Z tego względu niektórzy (na przykład Sopińska i Mierzejewska, 2016, s. 441) definiują zasoby przedsiębiorstwa jako „wszystko to, co przedsiębiorstwo posiada lub do czego ma dostęp, a co może wykorzystać w swojej działalności”. Określa także potencjał zasobowy przedsiębiorstwa jako oznaczoną konfigurację jego zasobów (również rozumianą jako profil zasobowy), konieczną do wykonywania działalności³⁹. Przedstawione ujęcie problemu zasobów może skłaniać do próby definicji potencjału downsizingowego – takiego kształtowania zasobów, aby można było z nich zrezygnować lub zaangażować je do innej działalności, zwłaszcza że Krupski (2011, s. 301) podkreśla, iż w koncepcji chodzi nie o zasoby jako takie, ale o rodzaj pożytków, jakie ich posiadacze mogą pozyskać przez ich wykorzystanie.

Downsizing kojarzony jest często z działaniami skierowanymi przede wszystkim na zmniejszenie zasobów kadrowych, a co za tym idzie – organizacyjnych. Uzupełnieniem spojrzenia na downsizing przez pryzmat teorii zasobowej jest zatem uwzględnienie dorobku **teorii rozwoju organizacyjnego**. Krzakiewicz definiuje cztery podstawowe grupy teorii. Teorię cyklu życia, teorię teleologiczną, teorię dialektyczną i teorię ewolucji (Krzakiewicz, 2012, s. 32). Zgodnie z teorią cyklu życia zmiany traktowane są jako nieuniknione konsekwencje zdarzeń występujących wcześniej – działania związane z zaniechaniem lub downsizingiem będą zatem konsekwencją zmian zachodzących we wcześniejszych etapach. Teoria teleologiczna opiera się na założeniu, że dowolny zamysł lub cel stanowi główną przyczynę zachowań organizacji. Organizacja się zmienia, aby osiągnąć pewien zamierzony stan. Rozpatrując downsizing przez pryzmat tej teorii, należy zwrócić uwagę na opcjonalne problemy związane z jego zastosowaniem, które wynikają właśnie z przekonań o konieczności wzrostu organizacji: przewagi paradygmatu

³⁹ Podobnie Krupski (2011, s. 301), podejmując temat strategicznej użyteczności zasobów, zwraca uwagę na związaną z teorią zasobową koncepcję firmy jako zbioru zasobów produktowych.

wzrostu. Zmiany wielkości organizacji czy zaniechanie pewnych rodzajów działalności wymagają zatem zmiany celów lub uświadomienia sobie, że cele te nie mogą zostać osiągnięte bez przeobrażenia organizacji. Teoria ewolucji opiera się natomiast na biologicznym cyklu genetycznej zmienności, doboru i utrwalania. Dobór ten następuje w wyniku walki o ograniczone zasoby. Takie podejście pozwala spojrzeć na downsizing w kontekście strategii przedsiębiorstwa, które dostosowuje się na przykład do wymagającego otoczenia czy musi zmniejszyć rozmiar ze względu na zachowania konkurentów, szukając choćby bezpieczniejszych nisz. Równocześnie teoria ta pokazuje wewnętrzną walkę o zasoby w przedsiębiorstwie, kiedy niedobór środków finansowych czy zasobów ludzkich nakazuje rezygnację z pewnych działań lub funkcji na rzecz innych.



Rysunek 4. Downsizing w teoriach ekonomii i zarządzania

Podsumowując, można zatem stwierdzić, że downsizing ma ugruntowaną pozycję w świetle teorii ekonomii i zarządzania – jego obraz ujęto na rysunku 4. Jednocześnie obraz ten i praktyczne wykorzystanie ulegają ewolucji, którą można wyjaśnić, korzystając z teoretycznych podstaw tzw. **orientacji w zarządzaniu**. Lichtarski (2011, s. 28) definiuje je jako teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, podstawowych wytycznych (paradygmacie), zasadach tych kierunków. Jedną z orientacji, wskazywaną jako najbardziej różnorodna, jest orientacja na zmiany (dla przedsiębiorstw restrukturyzowanych), której wybór może wymusić zastosowanie downsizingu. W badaniach autora właśnie orientacja na zmiany przedsiębiorstw (obok orientacji na człowieka) wykazywała najniższy poziom zaawansowania i największy dystans między stanem rzeczywistym a postulowanym. Utrzymanie przez menedżerów kontroli nad zdolnościami do zmiany

w wielu przypadkach może stanowić klucz do powodzenia procesu restrukturyzacji. Lichtarski (2011, s. 33) wskazuje jednak, że zwykle uwaga architektów działań skupia się na zmianach formy prawno-własnościowej, zasobowych, produktowo-rynkowych, technicznych czy organizacyjnych. Pomijane są natomiast zmiany w zakresie orientacji, koncepcji, metod i narzędzi kierowania, co powoduje, że proces jest niekompletny i redukuje poziom osiąganych dzięki nim wyników. Oznacza to, że ten wniosek powinien być wykorzystany w analizie przebiegu procesów zmniejszenia skali działalności, czego słuszność potwierdzi również porównanie downsizingu z innymi obszarami zainteresowań zarządzania i przybliżenia ich drogi ewolucji.

2.2. Miejsce downsizingu pośród innych metod zarządzania

Downsizing rozumiany jako zmniejszanie skali działalności wpisuje się w szeroko pojęte działania restrukturyzacyjne i jest powiązany z wieloma innymi koncepcjami, metodami czy narzędziami zarządzania. Jego zastosowanie może być ważnym wyborem strategicznym dokonywanym zarówno w ramach opcji defensywnych, jak i rozwojowych. Na tle wiedzy o restrukturyzacji i innych nowoczesnych metod zarządzania może być traktowany jako zjawisko lub jako narzędzie (lub zestaw narzędzi) towarzyszące innym działaniom, albo też jako skutek wdrażania tych narzędzi.

Poniżej ukazano downsizing jako rozwiązanie występujące w innych koncepcjach, metodach, technikach zarządzania oraz kierunkach zainteresowania badaczy, z umiejscowieniem na końcu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Dobór przedstawionych zagadnień oparto na badaniach literatury, z przejrzeniem współczesnych obszarów zainteresowań badaczy i w poszukiwaniu wśród nich odniesień i analogii do downsizingu.

2.2.1. Strategie defensywne i działania antykrzysowe

Zmniejszanie skali działalności jest powszechnie uważane za strategię obronną, jako opcja wpisuje się w **strategię defensywną**⁴⁰, grupę strategii wyjścia, wykorzystywaną wtedy, gdy analiza sytuacji (na przykład na podstawie SWOT) wskazuje na

⁴⁰ Rokita (2005, s. 68–69) wskazuje właśnie, że ważnym aspektem wyboru strategii jest właściwe oszacowanie wielkości i zakresu działania, przy czym nawiązuje do tzw. korzyści (ekonomii skali), zaznaczając, że są branże (na przykład lotnicza czy farmaceutyczna), w których wysokie koszty stałe wymagają znacznej skali działania i realizacja downsizingu nie powinna być rozpatrywana.

wyraźną przewagę słabości wewnętrznych i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa nad szansami i siłami (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004, s. 320).

Grupę strategii defensywnych najłatwiej zobrazować, wykorzystując do tego celu modele cyklu życia przedsiębiorstwa, czyli zależność między rozwojem czy kondycją ekonomiczno-finansową a czasem. Fazy rozwoju na takim wykresie można podzielić na trzy podstawowe etapy: powstanie i wzrost, stabilizacja i dynamiczna równowaga, zmiana lub upadek (Machaczka, 1998, s. 43). Właśnie w tej ostatniej fazie – schyłkowej – powstaje miejsce dla strategii defensywnych, choć mogą one być wykorzystywane także w fazie stabilizacji. Wyjście dotyczyć wówczas będzie nie tyle samego przedsiębiorstwa, co na przykład pewnej sfery jego działalności.

Zmniejszanie skali działalności będzie tylko jedną z wielu opcji strategii defensywnych, wśród których liczniejszą grupę stanowią **strategie wyjścia**⁴¹. Jest ona interpretowana jako ciąg działań, których celem jest ochrona wartości przedsiębiorstwa, jaka została wcześniej wypracowana, a obecnie może być zagrożona ze względu na przewidywane straty lub inne czynniki uniemożliwiające powiększenie tej wartości (Deenitchin i Pikul, 2006, s. 17). Burgelman (1996, s. 193) wskazuje, że strategia wyjścia powinna zmierzać do sprzedaży przedsiębiorstwa i dzięki temu do osiągnięcia dodatnich przepływów pieniężnych (z perspektywy sprzedającego). Stosunkowo szeroką definicję przyjmują DeTienne i Cardon (2006, s. 2), wskazując, że realizacja strategii wyjścia dotyczy każdego pozbycia się przedsiębiorstwa bez względu na to, czy zostaje osiągnięty z tego tytułu bezpośredni zysk (może to być na przykład uniknięcie upadłości). Natomiast Zelek (2003, s. 177) wskazuje, że strategia wyjścia jest zamierzoną likwidacją, której celem jest wypracowanie dodatniego kapitału likwidacyjnego.

Umiejscawiając downsizing wśród innych strategii defensywnych i strategii wyjścia, warto zwrócić uwagę na alternatywne lub uzupełniające rozwiązania:

- wydzielenie: przedsiębiorcy dzielą organizację, wyodrębniając bardziej ryzykowną działalność od stabilnej, likwidując ją lub sprzedając, by w ten sposób zapewnić przetrwanie w czasie dekonstrukcji lub załamania jednej z branż⁴² (Burgelman, 1996, s. 210),
- repozycjonowanie: podejmowanie działalności w nowej branży (por. Porter, 2006a, s. 566),
- strategii żniw⁴³ określanej jako „zabierać pieniądze i w nogi” (Porter, 2006b, s. 329), która polega na ograniczeniu inwestycji, osiągnięciu maksymalnej go-

⁴¹ Autor poruszał temat strategii wyjścia w swoich wcześniejszych publikacjach (Wojtkowiak, 2009, 2012, 2014).

⁴² Równocześnie sam podział może towarzyszyć innym celom niż restrukturyzacyjne. Przykładowo może wynikać z chęci rozejścia się wspólników, podziału majątku czy wzrostu specjalizacji, a więc być również realizowany wraz ze zmniejszeniem skali działalności.

⁴³ Koncepcja ta jest zbliżona do strategii wyeksploatowania (*workout*), lecz przez angielskojęzycznych autorów jest traktowana jako opcja raczej dla wierzycieli przedsiębiorstwa. Polega na

tówki z rynku, szczególnie gdy przewaga konkurencyjna nie jest trwała; podobnie jak strategia szybkiego wycofywania się, która jest oparta na założeniu, że ten, kto się wycofuje pierwszy, traci najmniej (Olszewska, 2008, s. 156; Rokita, 2005, s. 93),

- sprzedaż: może dotyczyć całego przedsiębiorstwa, jego zorganizowanej części lub indywidualnych składników (materialnych i niematerialnych) (por. Deenitchin i Pikul, 2006, s. 22, 29),
- dzierżawa: może obejmować przedsiębiorstwo lub jego zorganizowaną część, celem przedsiębiorcy jest nie tyle uwolnienie zasobów, co zamiana ich funkcji na zasoby o charakterze inwestycyjnym,
- likwidacja lub upadłość⁴⁴.

Podobnie ciekawych rozwiązań można poszukiwać wśród grupy strategii regresywnych (należących także do strategii defensywnych). Zalicza się do nich wiele rozwiązań zbliżonych do downsizingu, takich jak ograniczenie produkcji, obniżenie jakości lub standardu, wymuszona adaptacja oraz produkcja zastępcza (Moszkowicz i Świda, 2006, s. 67).

Nawiązania do downsizingu można odnaleźć również w strategiach redukcji kosztów, które występują na przykład w dwóch z trzech strategii wskazanych przez Portera (2006b, s. 60–66): strategii zróżnicowania (dyferencjacji, polegającej na zróżnicowaniu oferowanego produktu lub usługi), strategii kluczowej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategii koncentracji. O ile downsizing jest wyborem oczywistym w obniżaniu kosztów całkowitych, o tyle wyjaśnienia wymaga strategia koncentracji, polegająca na skupieniu się na określonym rynku geograficznym, grupie nabywców lub wybranych produktach/usługach. Jej istotę sprowadza się więc do obsługi określonego segmentu, co ma się przełożyć na sprawniejszą i skuteczniejszą obsługę fragmentu rynku w porównaniu z szerzej działającą konkurencją. W rezultacie przedsiębiorstwo jest zdolne do pełniejszego zaspokojenia potrzeb swoich klientów poprzez zróżnicowanie lub obniżkę kosztów (i w konsekwencji cen). Może również osiągnąć obie pozycje na wybranym przez siebie wąskim segmencie rynku; to jednak wymaga rezygnacji z pozostałych obszarów, na których funkcjonowało przed wyborem tej strategii.

Porter (2006a, s. 564), rozważając strategie defensywne (w odniesieniu do pozycji konkurencyjnej), wskazywał, że ich celem jest wybór mniej niebezpiecznej drogi oraz zwiększenie trwałości przewag konkurencyjnych (a nie ich intensywności). Downsizing umiejscowiony jako strategia defensywna nie musi więc oznaczać działań zmierzających do zamknięcia przedsiębiorstwa i być wykorzystywany jedynie w fazach schyłkowych (w cyklu życia przedsiębiorstwa). Może być też podstawą do

wykorzystaniu aktywów firmy do spłaty zadłużenia, choć przy zachowaniu ciągłości zarządzania (Slatter i Lovett, 2001, s. 7).

⁴⁴ Autor podejmował tematykę zarządzania upadłościami i zarządzania procesem likwidacji w swoich wcześniejszych publikacjach (między innymi Wojtkowiak, 2008, 2013).

swoistej **odnowy strategicznej** (Sapijaszka, 1997, s. 88) i drogą rozwoju, zwłaszcza że strategię dezynwestycji są wymieniane w systematyce wyborów strategicznych w podziale właśnie ze względu na kierunki rozwoju organizacji (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 45).

Zmniejszenie skali wykorzystywane będzie jako droga do stabilizacji trudnej sytuacji. Może być wstępem i przygotowaniem organizacji do zmiany skokowej, określanej mianem odnowy strategicznej. W trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa, w obliczu radykalnych zmian i postępu otoczenia, może dojść do powstania luki strategicznej, która wymaga zmiany modelu biznesu i przeprojektowania przedsiębiorstwa. Konieczność realizacji zmiany pomysłu na umiejscowienie na rynku czy na sposób budowania wartości dodanej wymaga stabilizacji. Tę z kolei można osiągnąć poprzez zmniejszenie skali, likwidację niektórych jednostek, zaniechanie części działalności czy redukcję zatrudnienia – czyli przez czynności wpisujące się w definicję downsizingu. Rozwiązania takie będą podstawą do późniejszych radykalnych działań restrukturyzacyjnych wprowadzających przedsiębiorstwo na nowe ścieżki rozwoju (Banaszyk i Cyfert, 2009, s. 13, 77).

Odnową firmy nazywa się ciąg zmian o charakterze stopniowym, które relatywnie rzadko mają cechy zmian radykalnych. Odnowę wykorzystuje się w przedsiębiorstwach, w których spada zysk, sprawność działania, aktywa są słabo wykorzystywane, a cały podmiot jest w stanie stagnacji (Mintzberg i Quinn, 1991, za: Podczarski, 2016, s. 30). W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje odnowy ze względu na zakres ingerencji w dotychczasową działalność podmiotu – operacyjną i strategiczną. Pierwsza z nich dotyczy działań zmierzających do poprawy wyników i opiera się na ich polepszeniu bez zmian w obszarach strategicznych. Celem odnowy operacyjnej jest zwiększenie przychodów, spadek kosztów lub zmniejszenie stanu aktywów. Drugi rodzaj odnowy związany jest z ingerencją w strategię i odnosi się do jej zmian w obszarze rynku i konkurencji w ramach dotychczasowego zakresu prowadzenia działalności lub go poszerza. W praktyce najczęściej odnowa o charakterze operacyjnym pociąga za sobą odnowę o charakterze strategicznym i odwrotnie (Podczarski, 2016, s. 30).

Ciekawe zestawienie mechanizmów odnowy zaproponował Karpacz (2013, s. 92). Wymienił między innymi reanimację (ożywianie, realizowane z dołu do góry), odmłodzenie (zmiany szybkie i kompleksowe, związane z pościgiem za szansami), restrukturyzację (realizowaną z góry na dół) i przedsięwzięcie. To ostatnie realizowane jest na najwyższym poziomie organizacji i łączy się z przenoszeniem kompetencji, w tym tworzeniem nowych jednostek biznesowych i pozbywaniem się starych, co również wskazuje na powiązanie tej opcji z niektórymi rozwiązaniami downsizingu.

Odnowa strategiczna zmierza przede wszystkim do zmiany modelu biznesu. Nogalski (2009, s. 2) określa model biznesowy jako narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, który w sposób schematyczny przedstawia

pomysł na biznes. Wskazuje się, że pojęcie modelu biznesowego jest węższe od strategii (model nie jest długofalowy i nie uwzględnia istotnych decyzji rozwojowych) (Gadomska-Lila, 2013, s. 53). Model biznesu jest zatem modelem statycznym, nie uwzględnia sposobu działań i zachowań w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia; co zapewnia strategia działania, która może uwzględniać także opcję downsizingu. Jednocześnie modele biznesowe umożliwiają przedsiębiorcom oraz przedsiębiorstwom lepsze zrozumienie rzeczywistości i łatwiejsze do nich dostosowanie (Nogalski, 2009, s. 3). Model biznesu może jednak się dezaktualizować i nie być adekwatny do warunków stawianych przez otoczenie. Przedsiębiorstwa często nadmiernie koncentrują się na eksploatacji dotychczasowego modelu biznesowego, zapominając, że modele te nie są wieczne i wymagają zmian (Govindarajan i Trimble, 2011–2012, s. 85).

Do przedsiębiorstw, które wchodzą w kryzys modelu biznesowego, docierają sygnały z otoczenia już na wczesnym etapie, jednak brak ich odpowiedniego traktowania (ignorowanie lub nieprzywiązywanie znacznej wagi) powoduje zbyt późne reagowanie i wprowadzanie zmian. Dzieje się tak ze względu na to, że osoby decyzyjne, znajdujące się na samej górze w strukturze organizacyjnej, zwykle nie mają obaw, ponieważ dotychczasowy model biznesowy przynosił im korzyści, dlatego nie kwestionują oni jego skuteczności. W praktyce brak przywiązywania wagi do wczesnych sygnałów ostrzegawczych przekłada się na zbyt późne przeobrażenia wewnątrz firmy, które bywają znacznie bardziej kosztowne i „bolesne” (McGrath, 2011–2012, s. 63). Niedostrzeżenie konieczności zmian może być wówczas przyczyną downsizingu, a sam downsizing może być drogą do zmiany modelu biznesu.

Równocześnie downsizing jako wybór dla całego przedsiębiorstwa nie musi być kojarzony z porażką, strategią defensywną ani nawet koniecznością odnowy. Drucker (1995, s. 49) w kontekście **strategii rozwoju** zwracał uwagę na konieczność tworzenia w przedsiębiorstwach systematycznej polityki skreślenia obejmującej produkty, usługi (wewnętrzne i zewnętrzne) i procesy. Badacz stawia pytanie: „Gdybyśmy już w tym nie tkwili, czy weszlibyśmy w to, wiedząc tyle, ile dzisiaj wiemy?” i w przypadku negatywnej odpowiedzi nakazuje postawienie pytania o możliwości „wydostania się” lub przynajmniej ograniczenia wykorzystywanych środków. Drucker wskazuje ponadto, że stawia się takie pytania i podejmuje działania w sytuacji osiągania sukcesów, a nie kłopotów, gdyż właśnie wówczas najlepiej alokuje się środki na przyszłość.

W praktyce jednak zmniejszanie skali działalności wymieniane jest częściej nie jako opcja rozwoju, ale jako jeden z ważnych elementów **działań antykryzysowych i zarządzania kryzysowego** (Wawrzyniak, 1999, s. 82). Służy przeciwdziałaniu rozszerzania kryzysu, jest reakcją na jego skutki i konsekwencją innych działań antykryzysowych (por. Walas-Trębacz, 2011, s. 201–203), pozwala także na rozproszenie ryzyka lub zwiększenie elastyczności (por. Romanowska, 2012, s. 132–134).

Wawrzyniak (1999, s. 68–69) proponuje podział strategii antykryzysowych z uwzględnieniem przyczyn kryzysu związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz z zakresem i rodzajem działalności, a kolejno różnicuje je na działania, których celem jest reaktywne lub proaktywne dostosowanie do otoczenia. Wśród strategii reaktywnego dostosowania do otoczenia wymienia wiele działań o charakterze downsizingowym, w tym porządkowanie, które polega między innymi na zmniejszeniu zatrudnienia, cięciu kosztów, modyfikacji struktury organizacyjnej oraz zmianie kadry zarządzającej. Drugim rodzajem strategii reaktywnego dostosowania do otoczenia jest wycofywanie się rozumiane jako zaprzestanie inwestowania, ograniczenie asortymentu, wyjście z niektórych dziedzin działalności i rynków oraz sprzedaż poszczególnych zakładów lub całego przedsiębiorstwa (Malewska, 2003). Strategiami proaktywnego dostosowania do otoczenia są strategie inwestowania (w nowe produkty, segmenty rynku, zasoby ludzkie, alianse strategiczne) i konsolidacji (skoncentrowanie na docelowych rynkach, redefinicja działalności, przyjęcie strategii kosztowej). Podobnie Krzakiewicz (2008, s. 134), wyznaczając proces zarządzania antykryzysowego poza działaniami krótkoterminowymi, wskazuje na planowanie przedsięwzięć rewitalizacyjnych (a więc związanych również ze wspomnianą odnową), które mają być oddzielone od samej walki z kryzysem, wymienia między innymi porządkowanie i wycofywanie się, w tym działania o charakterze downsizingowym.

2.2.2. Zarządzanie zmianami i restrukturyzacja

Działania antykryzysowe i walka z kryzysem (działania restrukturyzacyjne) związane są z wiedzą o **zarządzaniu zmianami**. W literaturze wymienia się cztery podstawowe modele, które umożliwiają dostosowanie się przedsiębiorstw do wszelkich zmian otoczenia (Wawrzyniak, 1992, s. 30–31, cyt. za: Janik i Paździor, 2010, s. 213): alianse strategiczne (zwiększające potencjał strategiczny podmiotu i przyczyniające się do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa), dywersyfikacja (której istotą jest wprowadzenie nowego produktu, modyfikacji technologicznych, zmiana struktur organizacyjnych, wprowadzenie nowych metod zarządzania), a także nawiązujące do downsizingu: ekonomizacja (realizowana przez wyzbycie się nierentownych obszarów działalności, sprzedaż zbędnego majątku, optymalizację zatrudnienia, kontrolę i zmniejszenie kosztów) oraz wewnętrzna restrukturyzacja (obejmująca zmianę sposobu i zakresu produkcji, modyfikację struktury zatrudnienia, zwiększenie kwalifikacji pracowników, przekształcenie zasad wynagradzania kadry pracowniczej oraz rozwój działalności marketingowej).

Zmniejszenie skali działalności, nawet jeśli będzie nieznaczne, może być odczytywane jako **zmiana radykalna czy rewolucyjna** – głównie ze względu na kierunek przeobrażeń. Zmiany rewolucyjne oznaczają ingerencję w obecną koncepcję

biznesową, ich rolą staje się przeprowadzenie destrukcji i przeorganizowania dotychczasowego stanu rzeczy tak, by przygotować przedsiębiorstwo do działania według nowych zasad. Wraz ze zmianami rewolucyjnymi zmodyfikowana zostaje również kultura organizacyjna po to, by nowe zmiany mogły być utrwalone. Przyczyną zmian o charakterze rewolucyjnym są reakcje przedsiębiorstwa na gruntowne zmiany pojawiające się w otoczeniu lub sama próba ich uprzedzenia. W obszarze tych zmian znajdują się następujące procesy (Mintzberg i Quinn, 1991, s. 782, cyt. za: Bełz, 2003, s. 153), które podlegają także zmianom w trakcie zmniejszania skali działania:

- wymiana kadry kierowniczej, głównie obejmującej kluczowe stanowiska, zatrudnienie osób pochodzących spoza przedsiębiorstwa wyzwala kreatywność i przyczynia się do wypracowania oryginalnych rozwiązań, rezygnacja z panujących do tej pory powiązań i wartości, pomimo nieznacznego liczebnie skali zmian obejmującej stanowiska kierownicze, jest dobitnym i symbolicznym sygnałem dla całej firmy;
- redefinicja misji i kluczowych wartości organizacji, która może wynikać z decyzji zarządzających o zmianie docelowego sektora lub nowej formuły sukcesu;
- przebudowa dotychczasowego podziału władzy, związana z utratą przez część osób swojego statusu na rzecz innych osób;
- modyfikacja istniejących struktur, procedur i systemów, która jest implikacją nowej struktury ukazującej jednocześnie, że zmianie ulegają również wzorce zachowań;
- przebudowa wzajemnych relacji, które wiążą się z potrzebą wykształcenia nowych procesów i procedur oraz sieci komunikacji i sposobu podejmowania decyzji.

Zmiany ewolucyjne, w przeciwieństwie do wymienionych rewolucyjnych, utrzymują obecną koncepcję biznesową pod względem jej podstawowych wymiarów. Przeobrażenia o takim charakterze nie wymagają modyfikacji kultury organizacyjnej i są zorientowane na przekształcenie wybranych funkcji, obszarów prowadzenia działalności czy optymalizacji działań. Ich fundamentem są najczęściej czynniki występujące wewnątrz przedsiębiorstwa (Osbert-Pociecha, 2006, s. 134–135). Podobnie skala downsizingu może przebiegać w sposób radykalny lub ewolucyjny i obejmować różne obszary organizacji, choć granica między nimi może być płynna. Przykładowo Suszyński (2012, s. 139) i Skalik (2018, s. 214) przywołują ideę *ambidextrous organisation* – organizacji łączącej zmiany doraźne z głębokimi przeobrażeniami umożliwiającymi przyswojenie pojawiających się szans biznesowych.

Zmiany w procesie restrukturyzacji

Odmienny charakter zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych wskazuje również na konieczność wyodrębnienia cech zmian o charakterze restrukturyzacyjnym (z czym najczęściej kojarzą się działania downsizingowe). Do podstawowych cech zmian w procesie restrukturyzacji zalicza się (Marciniak, 2016, s. 14):

1. Efekt skali. Przeprowadzane zmiany dotyczą całego przedsiębiorstwa lub jego dużych jednostek i struktur, dlatego u części pracowników pojawia się strach i przeświadczenie o braku możliwości niepoddania się zmianom. U innych zatrudnionych może wystąpić irracjonalne przekonanie, że zmiany ich nie osiągną, a status quo zostanie zachowany. Obie postawy są jednak szkodliwe nie tylko dla pracowników, lecz także dla całego przedsiębiorstwa.
2. Zagmatwanie. Każdy proces restrukturyzacji jest zbiorem powiązanych ze sobą trudności, które niełatwo przedstawić w taki sposób, by był on zrozumiały dla wszystkich. Dodatkowym problemem staje się powiązanie zmian z celami o charakterze subiektywnym i często niedające się w pełni zmierzyć. Dla większości pracowników uciążliwością jest brak wiedzy, czym proces restrukturyzacji się skończy, co jest również częściowo pogłębiane przez kadrę kierowniczą, która sama może mieć trudności w określeniu efektów zmian lub celowo unika przekazywania o nich wiedzy.
3. Czynniki czasu – długotrwałość. Restrukturyzacja zatrudnienia oraz zmiany z nią związane mają charakter długotrwały i często niemożliwe staje się określenie dokładnego momentu ich zakończenia. Dodatkowo w obecnych realiach rynkowych określenie „czas zakończenia zmian” wydaje się nieadekwatne i abstrakcyjne, a zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwach stają się dla nich codziennością.

Wprowadzenie downsizingu jako opcji strategicznej (a nie tylko pojedynczych jego elementów) wypełni cechy zmian restrukturyzacyjnych. Również zdaniem Suszyńskiego (2007, s. 27) miejsca downsizingu należy poszukiwać wśród metod pokrewnych restrukturyzacji, takich jak outsourcing (czyli wydzielenie i przekazanie wybranych funkcji przedsiębiorstwa na zewnątrz), outplacement (planowe zwolnienia grup pracowników i działania łagodzące skutki) czy layering (ograniczanie szczebli zarządzania). Suszyński zwraca także uwagę, aby downsizingu nie interpretować jako działań zmierzających do zwolnienia pracowników, ale jako szereg aktywności towarzyszących innym zmianom strukturalnym, których efektem jest zmniejszenie skali działania *per saldo*.

Podobnie niektóre **techniki restrukturyzacyjne** w sposób bezpośredni odwołują się do działań downsizingowych. W sytuacji nadmiernie rozczłonkowanego układu funkcjonalnego przedsiębiorstwa uwzględnia się likwidację jednostek pomocniczo-usługowych i zlecenie realizacji ich funkcji podmiotom zewnętrznym albo wyłączenie określonych jednostek ze struktury przedsiębiorstwa i ich przekształcenie w odrębne podmioty działające na własny rachunek (Robaszekiewicz, 2006, s. 342). W ramach „restrukturyzacji zakresu działania” wymienia się narzędzia zmierzające do wyeliminowania tych obszarów, w których nie jest możliwe osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Uzyskuje się to poprzez pozbywanie się aktywów, zmniejszanie zakresu dywersyfikacji, sprzedaż dziedzin peryferyjnych lub wydzielonych części firmy (Sapijaszka, 1997, s. 44), a więc działań, które mogą być realizowane w ramach przyjętej opcji downsizingu.

Sapijaszka (1997, s. 88) w katalogu działań restrukturyzacyjnych wymienia także zmianę portfela dziedzin działalności (*portfolio restructuring*), odnowę firmy (*turnaround*) związaną ze zmianami w zarządzaniu strategicznym, a także ograniczanie działalności (*retrenchment*) występujące w obliczu recesji i zmierzające do stopniowego wycofywania się z prowadzonej działalności. Kozłowski i Zakrzewska-Bielawska (2005, s. 106) w katalogu podstawowych działań wewnątrzorganizacyjnych wymieniają natomiast odchudzanie i upraszczanie struktur.

Restrukturyzacja w tradycyjnym rozumieniu ma charakter naprawczy, ale współcześnie coraz częściej podkreśla się jej **twórczy wymiar** (Dowżycki i in., 2003, s. 23–26) prowadzący do dostosowania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, nastawionego na podniesienie efektywności czy dopasowanie produkcji do przewidywanego popytu. Przedsiębiorstwa nie mogą wybrać jednej drogi i w ten sposób funkcjonować przez całe swoje „życie”, co rodzi poważne implikacje również dla wyznaczenia kierunku restrukturyzacji. Metodyka restrukturyzacji powinna zmierzać do stopniowego usprawniania obecnego stanu rzeczy, a więc winna stymulować wielkie zmiany, które są oddalone i czasem mniej widoczne (Banaszek, 2006, s. 20–23). Przyczyną przeprowadzenia restrukturyzacji nie jest wyłącznie kryzys w przedsiębiorstwie. Fundamentem do wprowadzenia zmian może być dążenie do rozwoju i zwiększenie efektywności prowadzonych działań, a w praktyce można spotkać połączenie tych dwóch motywów (Porada-Rochoń, 2009, s. 72).

W kontekście aktualizacji wiedzy o downsizingu warto także zwrócić uwagę na ewolucję szeroko pojętych działań restrukturyzacyjnych. Suszyński (2007, s. 27) zauważył, że kompleksowość stosowanych rozwiązań stwarza obecnie dostatecznie silne przesłanki do traktowania restrukturyzacji, wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw jako komplementarnych elementów wysoce zintegrowanego procesu, którego nadrzędnym celem powinno być tworzenie szeroko rozumianej wartości. Ewolucja postrzegania i roli restrukturyzacji powoduje, że wychodząc z restrukturyzacji poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność kompleksowego spojrzenia na problem wdrażania zmian. Odpowiedzią na to jest na przykład **restrukturyzacja kreatywna**, uwzględniająca potrzebę przeobrażeń wynikających ze zmian otoczenia. Zdaniem autorów podejmujących tę tematykę ma ona wieloaspektowy i złożony charakter: składają się na nią zróżnicowane procesy, których następstwem są radykalne zmiany postrzegane w całej gospodarce (Janasz i Janasz, 2016, s. 71–72). Podobnie zatem należy spojrzeć na downsizing. Początkowa istota tej koncepcji związana ze zmianami w wielkości zatrudnienia musi ulec uaktualnieniu – zmiany skali działania związane choćby tylko ze zwolnieniem pracowników muszą objąć zarówno sferę organizacyjną, jak i zarządczą, finansową, technologiczną czy związaną z relacjami między innymi podmiotami.

Poszczególne działania zmierzające do zmniejszenia skali działania mogą służyć zarówno naprawie poszczególnych obszarów, jak i fundamentalnej zmianie

koncepcji. Podobnie spogląda się na problem poszczególnych rozwiązań restrukturyzacyjnych i restrukturyzacji jako długofalowego działania. Suszyński (1999, s. 69), dokonując porównania zarządzania strategicznego i restrukturyzacji, zwrócił uwagę, że wśród zadań zarządzania strategicznego znajduje się między innymi określenie koncepcji przedsiębiorstwa – wizji jego funkcjonowania, celów długo- i krótkookresowych, wyznaczenie strategii, jej wdrożenie oraz ocena rezultatów. Na wszystkich tych etapach mogą być dokonywane zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym, gdzie downsizing może być zarówno wynikiem nowej wizji przedsiębiorstwa, jak i drogą do realizacji innych celów.

Spojrzenie na downsizing w wymiarze strategicznym oraz w sytuacji umiejscowienia go w grupie nauk o zarządzaniu zmianami i restrukturyzacji zachęca do zwrócenia uwagi na jego rolę w odwrotnym od defensywnego działaniu: **procesu inwestycyjnego**. Rozważanie podejmowania działania czy realizacji projektu rozwojowego uwzględnia w fazie planowania szereg analiz, w tym analizy scenariuszowe zawierające również warianty pesymistyczne. Możliwe do realizacji opcje pozwalające na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia wpłyną na podejmowane wybory. W ocenie opłacalności inwestycji wymienia się kilka defensywnych opcji realnych, między innymi: opcję opóźnienia (*wait and see*), opcję rezygnacji oraz właśnie opcję zmiany skali działania (Kasiewicz, Ormiańska, Rogowski i Urban, 2009, s. 165). Jednocześnie za narzędzie odwrotne do inwestowania uznaje się **dywestycje**. Osbert-Pociecha (1998, s. 12) definiuje je jako dobrowolne (planowane) lub wymuszone sytuacją kryzysową (doraźne) ograniczenie (obkurczenie) dotychczasowego zakresu (profilu) i skali działania przez rezygnację z części działalności (wycofanie, likwidację) lub pozbycie się jej (głównie przez sprzedaż). Dokonując przeglądu pojęć, autorka podkreśla jednak, że przedmiotem dywestycji są jednostki czy obszary, których jednostka się wyzbywa, zatem jest to pojęcie nieco węższe niż downsizing.

Podobnym narzędziem, czasem stosowanym traktowanym równorzędnie z dywestycjami, są **dezinwestycje**⁴⁵. Te pierwsze są jednak pojęciem szerszym, odnoszącym się do zakresu działalności (co będzie zbliżone na przykład do definicji umieszczonych w serwisie <http://www.investopedia.com>). Dezinwestycje natomiast będą rozumiane jako celowe pozbycie się inwestycji, wartości niematerialnych, aktywów trwałych czy długoterminowych aktywów finansowych (z wnętrza organizacji)⁴⁶. Podobnej interpretacji dokonuje Różański (2002, s. 228), który definicji dezinwe-

⁴⁵ Autor podjął tematykę dezinwestycji w (Sobolewski i Wojtkowiak, 2014a).

⁴⁶ Rezygnacja z inwestycji oraz realizacja inwestycji są naturalnymi elementami cyklu życia, do którego odnosi się również Jasińska (2015, s. 220). Pisząc o zmianach w organizacji, zauważa, że po fazie wzrostu następuje faza ekspansji i faza konsolidacji, w której dokonuje się koordynacja „rozrzedzonych” i zróżnicowanych działań. Wówczas zwiększa się nakłady na badania i rozwój, ale ogranicza się pozostałe koszty. Oczywiście końcową fazą jest likwidacja lub odnowa, z którą bezpośrednio wiąże się zmniejszenie skali działalności, jednak znamienne może być wykorzystanie działań downsizingowych właśnie we wcześniejszej fazie integracji (konsolidacji).

stycji szuka w odwrotności samych inwestycji i wskazuje, że jest to przekształcenie rzeczowych lub finansowych składników majątkowych w pieniądź (co jest procesem przeciwnym do inwestowania).

Dywestycje i dezinwestycje mogą być zatem działaniami podejmowanymi w ramach zmniejszania skali działalności, choć nie każda sprzedaż majątku czy jednostki biznesowej będzie musiała zmierzać do zmniejszania skali działalności. Warto w tych rozważaniach zauważyć, że definicje downsizingu odnoszą się częściej do celu, podczas gdy definicje dywestycji i dezinwestycji do sposobu jego realizacji, w tym przedmiotu podejmowanych działań.

2.2.3. Koncepcje zarządzania: reengineering, outsourcing, lean management

Występowanie zmniejszenia skali działania w poszczególnych działaniach restrukturyzacyjnych wskazuje na jego narzędziowy charakter. Wspomniana jednak wcześniej możliwość traktowania downsizingu jako wyboru strategicznego zachęca do poszukiwania jego miejsca wśród spójnych koncepcji zarządzania. Wymienione jako ostatnie działania dezinwestycyjne zbliżone są właśnie do znanej koncepcji outsourcingu. **Outsourcing** stał się narzędziem restrukturyzacji szeroko stosowanym w trakcie transformacji systemowej. Po tym okresie nowo powstałe podmioty wymagały nagłego odchudzenia i uporządkowania funkcji zgodnie z podstawowymi celami ich działalności⁴⁷. Zmiany te pozwalały na przywrócenie logiki wykonywanych działań oraz powstawanie strategicznych fundamentów rozwoju organizacji (Suszyński, 2003, s. 64).

Z perspektywy praktyki outsourcing i downsizing często będą rozwiązaniami (zjawiskami) towarzyszącymi i wykorzystującymi zbliżone narzędzia. Mają pokrewne źródła: nieefektywność organizacji w obecnym kształcie lub pojawiająca się szansa na poprawę tej efektywności w przyszłości⁴⁸. Outsourcing może być przyczyną zmniejszenia stanu zatrudnienia: analiza ekonomiczna wymuszająca wprowadzenie outsourcingu (jako rozwiązania tańszego wobec samodzielnego wykonywania wybranych działań) spowoduje konieczność zrealizowania downsizingu. Z drugiej strony może być metodą na ograniczenie rozmiarów organizacji, zmniejszenie kosztów jej funkcjonowania czy uelastycznienia: jego stosowanie zabezpiecza realizację procesów wspierających.

Właśnie outsourcing wymienia się jako jedną ze strategii wspierających zarządzanie procesami: prowadzi do wykorzystania dobrze poznanych procesów jako

⁴⁷ Outsourcing był wykorzystywany w procesach restrukturyzacji wielu branż i był uznawany za działanie strategiczne (na przykład Waśniewski 2015, s. 55).

⁴⁸ Podobnie ich realizacja może się łączyć ze zbliżonymi zagrożeniami: głównie związanymi z zachowaniem pracowników tracących bezpieczeństwo zatrudnienia (por. Kopczyński, 2003, s. 126).

usługi dla innych organizacji (Hammer, 1999, cyt. za: Krupski, 2008, s. 168). Obok outsourcingu wymienić należy zatem jedną z bardziej rozpoznawalnych koncepcji zarządzania: **reengineering**, który również ma charakter restrukturyzacyjny i jest skierowany na powstanie organizacji procesowej. Hammer i Champy (1996, s. 21, 46), proponując tę ideę, sugerowali, że wiele przedsiębiorstw przynosi straty, jest rozdętych, powolnych, niekonkurencyjnych, nietwórczych, mało wydajnych, lekceważących potrzeby klienta. Remedium na to miał stanowić właśnie reengineering definiowany jako „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie”, między innymi poprzez działania eliminacji, upraszczania, integracji i automatyzacji (por. Waśniewski i Strumiłło, 2013, s. 58). Mimo krytyki zaproponowanego podejścia z pewnością sama idea orientacji procesowej okazała się słuszna i rozpowszechniła się w praktyce. Taka reorientacja powoduje właśnie wykrycie przerostów zatrudnienia (Tsai i Yen, 2008, s. 369).

Suszyński (1999, s. 46), porównując reengineering i restrukturyzację, zwraca uwagę na radykalność pierwszego podejścia, zaznacza jednak, że nie przewiduje oporu przed wprowadzonymi zamianami. Z drugiej strony ewolucyjne podejście do restrukturyzacji nie zawsze będzie odpowiednie w sytuacji przyspieszania zmian gospodarczych czy skracania życia produktów. Warto zatem zauważyć, że koncepcja zmniejszenia skali działalności ma podobne przyczyny co reengineering, ale, co ciekawe, spotyka się też z podobnymi argumentami krytycznymi czy też identyfikuje podobne sfery ryzyka, które zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

Wśród współczesnych koncepcji zarządzania, w których można odnaleźć zbieżność z pojęciem downsizingu, wymienić należy także **lean management** (w tym *lean production* oraz *lean manufacturing*). Angielska nazwa koncepcji, podobnie jak downsizing, nawiązuje do „odchudzania”, a w praktyce obejmuje racjonalizację procesów w przedsiębiorstwie. Słowo *lean* stosuje się w odniesieniu do opisu procesu, który może przebiegać prawidłowo (według wcześniejszych założeń, wypełniając cel postawiony przed procesem) z użyciem mniejszej ilości materiałów, z wykorzystaniem mniejszych inwestycji, mniejszych zapasów, zużywając mniej miejsca i/lub angażując mniejszą liczbę pracowników (Wilson, 2010, s. 31; Bhamu i Singh Sangwan, 2014, s. 878–881).

Lean management, tłumaczone jako „chude” zarządzanie lub odchudzanie przedsiębiorstwa, jest ogólną koncepcją transformacji przedsiębiorstw. Z jej istoty wynika, że zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi powolny i ciągły proces optymalizacji całej organizacji wraz z jej stosunkami z otoczeniem (Podczarski, 2016, s. 26). Zarządzanie to jest również niekończącym się procesem doskonalenia podmiotów gospodarczych (*continuous improvement process*), w którym dominującą rolę odgrywa pracownik (Nowosielski i Osbert-Pociecha, 2005, cyt. za: Podczarski, 2016, s. 26). Osbert-Pociecha (2011, s. 181), pisząc o dążeniu do prostoty w wymiarze operacyjnym, zwraca uwagę na koncepcję *lean thinking*, która rozszerza koncepcję *lean production* również na inne obszary, przez co wiele narzędzi downsizingu

(wymienionych dalej) znajduje się również w grupie rozwiązań stosowanych w ramach koncepcji *lean* (por. Budros, 1999, s. 70).

Szersze podejście do koncepcji *lean*, czyli *lean management*, bywa czasem mylone z cięciem kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez redukcję zatrudnienia i likwidację szczebli kierowniczych. Istota tej koncepcji faktycznie zakłada znaczne ograniczenie kosztów wytwarzania dodanej wartości dzięki racjonalizacji zatrudnienia, czasu, nakładów inwestycyjnych czy powierzchni produkcyjnej z uwzględnieniem ograniczenia marnotrawstwa, jednak w taki sposób, by ani efektywność, ani skuteczność przedsiębiorstwa się nie zmniejszyła (Nogalski i Walentynowicz, 2006, s. 571).

Mysłą przewodnią koncepcji *lean management* jest uproszczenie organizacji i zarządzania, osiąganę między innymi przez spłaszczanie struktur czy eliminację niektórych zasad taylorowskiej organizacji pracy (Zimniewicz, 2000, s. 61). *Lean management* od momentu powstania i sformułowania posiada bardzo zbliżone do downsizingu cele. Obejmują one między innymi ograniczanie strat spowodowanych nadprodukcją, zbędnym ruchem, zbyt długim okresem oczekiwania (bezczynności) czy zbyt dużym poziomem zapasów (Bąchor, 2012, s. 281). Wzrost efektywności w tej metodzie ma być osiąganý także przez ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji, w tym ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych czy czasu, co może się wiązać ze zwiększeniem skali działania i przychodów, może jednak także skutkować zmniejszeniem skali pewnych sfer działalności czy obszarów zarządzania (Bąchor, 2012, s. 59).

Obecnie przedsiębiorstwem szczupłym (*lean enterprise*) określa się zintegrowany podmiot, który skutecznie i efektywnie promuje wartość dla interesariuszy poprzez stosowanie zasad i praktyk zgodnych z koncepcją *lean*. W złożonym, zintegrowanym i współzależnym systemie procesów, osób i technologii przedsiębiorstwo opracowuje propozycję wartości zaspokajającą zainteresowane strony nie tylko z różnych jednostek firmy, ale również z zewnątrz, tj. dostawców, partnerów, klientów (por. Molesky i O'Reilly, 2016). W szczupłych przedsiębiorstwach fundamentalnym założeniem staje się więc koncentracja na strumieniach wartości, a nie na poszczególnych produktach czy też usługach (Michalak, 2009, s. 175). Przy uwzględnieniu strumienia wartości dla interesariuszy głównym celem takiego przedsiębiorstwa jest eliminacja marnotrawstwa, które może wystąpić w każdym obszarze działalności, poprzez ciągłe uczenie się i doskonalenie wszystkich procesów (Kalinowska, 2013, s. 189).

Reorganizacja działalności przedsiębiorstwa z tradycyjnej na model szczupłego przedsiębiorstwa wymaga skupienia się na pięciu podstawowych elementach (Womack i Jones, cyt. za: Kalinowska, 2013, s. 194):

- zdefiniowanie szeroko pojmowanej wartości dla klientów,
- skoncentrowanie procesów zarządzania na tworzeniu wspomnianej wartości w ramach strumienia jego przepływu,

- wdrożenie systemu *pull* do sterowania produkcją,
- zagwarantowanie ciągłego przepływu jednej sztuki wytwarzanego produktu,
- prowadzenie kultury nastawionej na ciągłe doskonalenie.

Dodatkowo Sobańska (2011, s. 484) wskazuje, że cechą szczupłego przedsiębiorstwa, poza wyżej przedstawionymi elementami, jest również zmniejszanie liczby poziomów zarządzania (posiadanie spłaszczonych struktur organizacyjnych). Narzędzia typu *lean* mogą być wykorzystywane w downsizingu, co jednak ważniejsze – skuteczne wdrożenie *lean* może do downsizingu prowadzić. Jedną z pierwszych definicji (Krafcik, 1988) wskazywała, że w porównaniu z produkcją masową *lean* wykorzystuje połowę zasobów ludzkich, połowę przestrzeni, połowę narzędzi i pozwala na powstanie nowych produktów w mniej niż połowę czasu. O ile definicję taką można uznać za przerysowaną, o tyle kierunek zmian jest oczywisty.

2.2.4. Proste zasady zarządzania i elastyczność

Wspomniana odnowa strategiczna, dążenie do uproszczenia modeli biznesowych, a także działania odchudzające związane z dywestycjami czy outsourcingiem mają wspólny mianownik w dążeniu do ograniczania skomplikowania organizacji. Eisenhardt i Sull (2001, s. 106–119), zwracając uwagę na poziom zagmatwania otoczenia, wskazali na potrzebę upraszczania (ale nie ograniczania) wyborów przedsiębiorców. Wśród sformułowanych przez siebie **pięciu zasad prostego zarządzania** wymienili obok reguł wykonawczych (jak realizować proces), granicznych, hierarchizacji (priorytetyzujących) i czasowych regułę zaniechania (*exit rules*). Ostatnią z wymienionych reguł określa możliwość rezygnacji z określonych działań i definiuje konieczność ustalenia możliwie prostych algorytmów pozwalających na podejmowanie decyzji o zaniechaniu i wycofaniu się na przykład z realizowanego projektu. Przykładem może być reguła, w myśl której projekt zostaje zakończony, jeśli z uczestnictwa w nim rezygnuje kluczowy menedżer lub jeśli w ciągu dwóch lat projekt nie osiąga odpowiedniej skali lub rentowności.

Wskazanie prostych reguł ma na celu uniknięcie zbyt długich i skomplikowanych analiz, które ze względu na ilość potrzebnych informacji, a także wzajemne zależności między czynnikami, nie pozwolą na sprawne podjęcie decyzji. Uwzględnienie wśród pięciu kluczowych zasad również reguły zaniechania podkreśla i przypomina, że w cyklu życia zarówno przedsięwzięć, jak i przedsiębiorstw może pojawić się faza schyłkowa. W skali organizacji rezygnacja z części działania może być bodźcem do wspomnianej odnowy strategicznej. Dla poszczególnych działań czy projektów reguła zaniechania będzie pomagała w podjęciu decyzji umożliwiającej optymalne wykorzystanie zasobów i ochronę dotychczas wypracowanych wartości.

W ten sposób umiejscowiona grupa działań związana z downsizingiem staje się nie tyle strategią, co opcją, braną pod uwagę w codziennym zarządzaniu, stąd

algorytm jej wyboru powinien być możliwie mało skomplikowany. Wskazanie prostych reguł i zasad jest ważną strategią wzrostu, a redukcja złożoności, również poprzez elementy downsizingu, stanowi ważny element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (por. Zook i Allen, 2013, s. 179, 209).

Krupski (2012, s. 175) zwraca uwagę, że podstawą budowania prostych zasad postępowania przedsiębiorstwa może być **teoria elastyczności przedsiębiorstwa**. Elastyczność definiowana jest jako adaptacja – zdolność dopasowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu (zdolność radzenia sobie z niepewnością), ale również jako możliwość wyboru różnych scenariuszy generowanych z wnętrza organizacji. Dostępne opcje powinny być jednak odwracalne – przedsiębiorstwo winno wykreować sposoby i środki dokonywania zmian tych opcji (Osbert-Pociecha, 2008, s. 151⁴⁹). Ansoff (1965, s. 55) nadaje także elastyczności miano atrybutu organizacji, za pomocą którego jest ona w stanie reagować na zmiany pojawiające się w otoczeniu, przede wszystkim dzięki poprawie płynności zasobów przedsiębiorstwa⁵⁰.

Jedna z definicji elastyczności (Walecka i Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 308–309) mówi, że jest to zdolność do dokonywania zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych i zewnętrznych. Elastyczność może być opisywana przez zakres możliwych stanów oraz czas potrzebny, aby przenieść się z jednego stanu do drugiego, a także poprzez koszt z tym związany; w przypadku downsizingu będzie to czas niezbędny do zmniejszania skali oraz koszty związane z tym procesem. Krupski (2005, s. 21–22), pisząc o elastyczności jako odpowiedzi na turbulentne otoczenie, rozróżnia adaptację (jako przystosowanie się) i elastyczność (jako zwinność), która jest kategorią szerszą. Adaptacja ma odniesienie do zmian otoczenia, elastyczność jest natomiast pojęciem uwzględniającym również przyczyny wewnętrzne. W tym kontekście downsizing może być zmianą adaptacyjną, wymuszoną przez zmiany otoczenia, ale również drogą do osiągnięcia elastyczności, na przykład poprzez uwolnienie zasobów, które ułatwią ich uelastycznienie i możliwość przeznaczenia na inne okazje.

Wspomniany atrybut elastyczności przynależć będzie również tym przedsiębiorstwom, które potrafią skrócić czas swojego działania na poszczególnych etapach

⁴⁹ W swoich badaniach Osbert-Pociecha (2008, s. 154) wskazuje, że przedsiębiorcy w różny sposób pojmują elastyczność. Dla firm średnich i dużych (do tysiąca osób) jej istota sprowadza się do radzenia sobie ze zmianami ekspansywnymi, natomiast dla dużych (powyżej tysiąca zatrudnionych osób) i małych sprowadza się do umiejętności przeprowadzania zmian o charakterze regresywnym – zatem również zmian polegających na zmniejszeniu skali działalności. W powoływanym badaniu zaznacza się, że przedsiębiorstwa będące w fazie schyłku interpretują elastyczność jako zdolność do kreowania alternatywnych opcji działania, ale upatrują w niej również możliwości prowadzenia zmian o charakterze destruktywnym.

⁵⁰ Elastyczność przedsiębiorstwa, rozumiana jako posiadanie zdolności do szybkiego reagowania na sygnały docierające z otoczenia, a także przewidywanie potencjalnych bodźców, staje się nieodzownym warunkiem nie tylko przetrwania, lecz także rozwoju przedsiębiorstwa. Tak rozumiana elastyczność jest też immanentną cechą koncepcji zarządzania dynamicznego i zarządzania wyzwającego (Sus-Januchowska, 2006, s. 58).

(Moroz, 2007, s. 480), co można odnieść do krzywej cyklu życia. Przedsiębiorstwa wraz ze wzrostem obarczane są pewnymi **przypadłościami wieku dojrzałego** (por. Osbert-Pociecha, 2012, s. 33). Pojawiają się trudności, które jak określił Greiner (1972), należy przezwyciężyć w ramach „rewolucji”, a nie tylko działań ewolucyjnych, gwarantujących stabilny wzrost. Można do nich zaliczyć problemy z koordynacją działań, wydłużenie ścieżek decyzyjnych, nadmierną biurokrację, problemy z identyfikacją modelu biznesu czy ścieranie się zbyt wielu grup interesów. Może to skutkować nie tylko osiąganiem gorszych wyników, lecz także na przykład obniżoną innowacyjnością (Dougherty i Hardy, 1996, s. 1120), co w długim terminie wpłynie na wartość przedsiębiorstwa. Osiągnięcie przez dojrzałą i zbyt rozbudowaną organizację elastyczności będzie wymagało zarówno przeprojektowania wielu procesów, jak i rezygnacji z wielu funkcji, zasobów czy powierzenia wykonywania niektórych działań podmiotom zewnętrznym. Wiąże się to z restrukturyzacją, wspomnianym outsourcingiem i praktycznym wykorzystaniem zestawu narzędzi stosowanych przy zmniejszaniu skali działalności. Zmniejszanie skali działalności może też być skutkiem działań uelastyczniających organizację⁵¹. Przedsiębiorstwa skupiające się na swoich kluczowych kompetencjach nie potrzebują już wszystkich zasobów do realizacji zadań, więc się ich pozbywają. Źródłem tworzenia przez nich wartości mogą być zdolności do współpracy z podmiotami zewnętrznymi, umiejętności koordynacji działań czy szybkiego pozyskania zasobów.

Owe zdolności zwracają uwagę na to, że downsizing jako jedna z dróg do osiągnięcia elastyczności może także prowadzić do osiągnięcia **stanu organizacji w ruchu** – zaliczanej do nowoczesnych koncepcji zarządzania organizacjami. Przedsiębiorstwo w ruchu to takie, które „drga w amplitudach otoczenia”, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Organizacja taka może w sposób niemal automatyczny dostosować się do zmian otoczenia (Krupski, 2003, s. 234, cyt. za: Olejczyk-Kita, 2008, s. 143). Jednocześnie autorzy podejmujący ten temat (na przykład Masłyk-Musiał, 2009, s. 139–140) zwracają uwagę na pewną dominację zainteresowania zasobami intelektualnymi w koncepcji organizacji w ruchu, przy większym zainteresowaniu zasobami ludzkimi, rzeczowymi czy finansowymi w koncepcji organizacji elastycznej. Tym samym wskazuje się, że organizacje w ruchu lepiej „radzą sobie ze zmianami”, a organizacje elastyczne lepiej dają sobie radę „z imperatywem dokonywania zmian”. Organizacje w ruchu dążą do zachowania młodości organizacyjnej (ograniczenia niepewność działania), natomiast organizacje elastyczne dążą do reagowania na niepewność przez dysponowanie różnymi opcjami. Oba podejścia stanowią jednak krok w kierunku projektowania systemów (organizacji) dynamicznych, czyli takich, „które uwzględniają możliwość zmian wielkości charakteryzujących go w zależności od upływającego czasu” (Grzybowska, 2006, s. 92),

⁵¹ Należy oczywiście zaznaczyć, że nie wszystkie definicje elastyczności pozwolą na odniesienie do zmniejszania skali działania. Przykładowo S. Trzcieleński definiuje elastyczność jako zdolność do rozszerzania repertuaru działań (cyt. za: Nogalski i Niewiadomski, 2014, s. 128).

zakładają zatem możliwość wdrażania rozwiązań z zakresu downsizingu. Osiąganie stanu elastyczności czy dynamiki związane jest również z pojęciem **zwinności**, które podobnie jak koncepcja organizacji w ruchu wskazuje na wykształcenie pewnych kompetencji organizacyjnych i na zachowanie potencjału zasobów niematerialnych. Według Dove'a i Kidda (Dove, 1996; Kidd, 1995, cyt. za: Sajdak, 2012) idea zwinności przedsiębiorstwa obejmuje takie aspekty jak odpowiedź na zmiany (antycypowane lub niespodziewane) we właściwy sposób i w jak najkrótszym czasie oraz wykorzystanie nadchodzących zmian w otoczeniu gospodarczym jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej⁵². Do wyróżniających cech organizacji elastycznej należą elastyczne aktywa i systemy, przez co rozumie się dążenie do odchudzonych zasobów i systemów (w tym likwidację marnotrawstwa oraz maksymalizację efektywności we wszystkich aspektach danego procesu) (Sajdak, 2013, s. 206). W ujęciu strategicznym cecha zwinności jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia biznesowego i stanowi funkcję zmian w otoczeniu oraz sytuacji przedsiębiorstwa; jest to zdolność do strategicznej odpowiedzi na nowe warunki otoczenia biznesowego, a więc również odpowiedzi poprzez realizację opcji zmniejszania skali działalności.

Downsizing i jego narzędzia mogą być jedną z dróg osiągnięcia zwinności (wyborem, którego mogą dokonać jedynie zwinne organizacje). Równocześnie osiągnięcie responsywności (jako jednej z cech organizacji zwinnej) będzie jednym z kluczowych celów po zmniejszeniu skali działalności – wyznacznikiem dobrze przeprowadzonej zmiany.

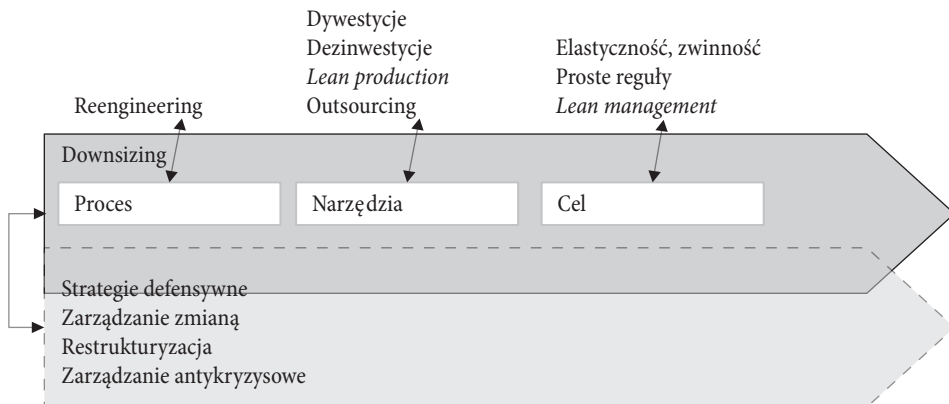
Wdrażanie rozwiązań z zakresu elastyczności powoduje powstanie pewnych paradoksów – sprzeczności między poszczególnymi „celami” współczesnego zarządzania. Podstawą koncepcji elastyczności jest przekonanie, że postępujące i coraz bardziej intensywne zmiany wymagają ciągłego dostosowywania się przedsiębiorstw. W sferze zasobowej uważa się, że odpowiedzią na te oczekiwania jest **redundancja** (nadmiar) zasobów (Olejczyk-Kita, 2016b, s. 15–16). To ona ma determinować elastyczność organizacji. Z drugiej strony jest zauważalne, że redundancja zasobów stoi w sprzeczności z wynikami zarządzania kapitałem obrotowym, angażuje bowiem środki. Zmierzają zatem do polityki skracania terminów dostaw, na przykład z wykorzystaniem koncepcji *just-in-time*. Te zmiany wpływają zatem zarówno na postępującą globalizację w skali makro, jak i na zmiany w skali relacji

⁵² To ogólne sformułowanie zostało dalej rozwinięte w takich kategoriach, jak umiejętność reakcji, kompetencyjność, szybkość oraz elastyczność / adaptacyjność jako zdolność do wdrażania nowych procesów i udogodnień dla osiągnięcia tych samych celów. Umiejętność reakcji określana jest również mianem responsywności – interpretowanej jako odzyskiwanie dobrej kondycji przedsiębiorstwa po wdrożeniu zmiany (Olak, 2017, s. 52). Osiągnięcie większej responsywności warunkowane jest wdrażaniem takich fundamentów, jak kultura innowacyjna, upelnomocnianie (do wdrażania zmian), tolerancja, wizja, zarządzanie zmianą, komunikacja, organizacyjna, analiza rynku i reagowanie na zmiany, płynność organizacyjna i organizacja ucząca się (Harraf, Wanasika, Tate i Talbott, 2015, s. 684).

przedsiębiorstw z otoczeniem i ich wewnętrznej siły do tworzenia sieci i zdobywania nowych kompetencji w wykorzystywaniu zewnętrznych zasobów (por. Olejczyk-Kita, 2014; Niemczyk, 2013, s. 111). Prowadzi to do dalszego ograniczenia własnego potencjału i zmniejszania zasobów, na przykład poprzez wdrażanie outsourcingu. Z perspektywy problematyki downsizingu warto jednak zauważyć, że samo ograniczenie skali działania wewnętrznego nie musi prowadzić do zmiany potencjału produkcji zewnętrznej; warto to uwzględnić przy aktualizowaniu zakresu definicyjnego współczesnego zmniejszania skali działania (pamiętając również o jego możliwych celach rozwojowych, takich jak elastyczność, zwinność czy zdolność do adaptacji i „pozostawania w ruchu”).

2.3. Powiązania downsizingu z innymi metodami zarządzania

Dla zobrazowania dokonanych porównań i analogii przedstawiono umiejscowienie zagadnień zmniejszenia skali działalności w nauce o zarządzaniu na rysunku 5. Wyodrębniając proces, narzędzia i cel downsizingu, wskazano zbliżone metody i koncepcje, porównując również przebieg i rolę downsizingu do realizacji strategii defensywnych czy restrukturyzacji.



Rysunek 5. Umiejscowienie downsizingu wśród obszarów zainteresowań, koncepcji i narzędzi zarządzania

Z pozoru downsizing można zakwalifikować jako koncepcję, gdyż sprowadza się do ogólnych założeń sposobu podniesienia efektywności całej organizacji, jest opcją decyzyjną – wyborem strategicznym określającym docelowy obraz organizacji, nie określa jednak tego obrazu. Częściej ma zatem wymiar czynnościowy – jest drogą

do osiągnięcia celów (na przykład elastyczności); towarzyszy innym narzędziom czy koncepcjom zarządzania. Jednocześnie związany z downsizingiem zbiór narzędzi i technik pozwala na **uznanie go za metodę zarządzania**: sposób osiągnięcia zamierzonych celów.

Takie określenie ułatwia pozycjonowanie zmniejszania skali działalności w systematyce nauki o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej. Posługując się jedną z propozycji uporządkowania treści i obszarów dociekań nauki o zarządzaniu (Cyfert, Dyduch, Latusek-Jurczak, Niemczyk i Sopińska, 2014, s. 41–46), można wskazać, że downsizing oceniany z poziomu strategicznego powinien znajdować się w obszarze zarządzania zmianami, umiejscowionym w subdyscyplinie zarządzania strategicznego. Przyjęto tu kilka kryteriów:

1. Kryterium typów organizacji; w którym należy podkreślić, że downsizing może dotyczyć zarówno organizacji gospodarczych, jak i publicznych czy społecznych.
2. Kryterium poziomów zarządzania, w tym poziomy:
 - a. Strategiczny: downsizing jako opcja strategiczna.
 - b. Operacyjny: downsizing jako droga do osiągnięcia innych celów.
 - c. Funkcjonalny: zastosowanie wybranych narzędzi downsizingu.

Problematyka zmniejszania skali działalności dotyka wielu innych subdyscyplin zarządzania; według podziału funkcjonalnego będzie to między innymi zarządzanie finansami (w tym zarządzanie aktywami), zarządzanie produkcją i technologią (w tym postęp techniczny i organizacyjny) czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Downsizing należy także rozpatrywać z poziomu operacyjnego podziału subdyscyplin, szczególnie w zakresie problemu wspomagania decyzji menedżerskich (w tym zarządzania elastycznością i ryzykiem). Problematyka zmniejszania skali działalności ma również ważny wymiar społeczny, związany między innymi z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, przez której pryzmat można oceniać wiele działań towarzyszących downsizingowi.

Sama idea zmniejszania skali działalności nie jest ściśle ograniczona definicyjnie, w ocenie autora nie stanowi również wystarczająco ściśle określonej metody czy techniki pozwalającej na jednoznaczne wyróżnienie jej spośród innych działań. Poszczególne koncepcje i związane z nimi metody wzajemnie się zazębiają i uzupełniają, często korzystając z tych samych narzędzi. Ich wyodrębnienie ma nie tylko znaczenie semantyczne, lecz także aplikacyjne – pozwala na lepszą komunikację między decydentami i innymi interesariuszami; poszerza również wiedzę i dostępne opcje wyborów.

Wyzwania terminologiczne

W języku angielskim downsizing bywa określany na wiele sposobów. Ze względu na praktykę stosowania i opory menedżerów utrudniających podejmowanie z pozoru jedynie defensywnych działań kojarzących się z porażką downsizing często jest zastępowany w języku angielskim innymi pojęciami. Poniżej zebrano

najczęściej spotykane w literaturze pojęcia i podjęto próbę ich systematyzacji (na podstawie⁵³ Cameron i in., 1993, s. 25; Cameron, 1994; Taylor, 2005; DeWitt, 1998; Johnson, 1996, s. 440; Bitkowska, 2010, s. 119; Garstka, 2012, s. 42; Sapijaszka, 1997, s. 44). Systematykę zaproponowano dla podziału związanego z zasięgiem downsizingu i obszarem, którego dotyczy; wyróżniono zakres zmiany struktur i organizacji pracy, zmiany zasobów kadrowych, zmianę przedmiotu działalności, projektowania przedsiębiorstwa (zmiany modelu biznesu) oraz zmianę skali⁵⁴.

1. Zmiana struktur i organizacja pracy:
 - *delaying* (ograniczanie szczebli zarządzania),
 - *reorganizing* (reorganizacja),
 - *trimming* (wyszczuplanie),
 - *streamlining* (usprawnianie przez upraszczanie),
 - *redeploying* (przesunięcie, przypisanie zasobów do nowych zadań, zwijanie).
2. Zmiana zasobów kadrowych:
 - *dehiring* (zwalnianie pracowników),
 - *demassing* (znaczące zmniejszanie, znaczne zwalnianie),
 - *derecruiting* (zwalnianie),
 - *rationalizing of workforce* (racjonalizacja zasobów pracy).
3. Przedmiot działalności:
 - *refocusing* (koncentrowanie uwagi),
 - *downscoping* (zawężanie, pomniejszanie zakresu działania),
 - *de-diversification* (zmniejszanie dywersyfikacji),
 - *portfolio restructuring* (zmiana portfela dziedzin działalności).
4. Projektowanie przedsiębiorstwa:
 - *dismantling* (demontaż),
 - *compressing* (kompresowanie),
 - *consolidating* (konsolidacja),
 - *functionalizing* (sfunkcjonalizowanie, nadanie właściwej funkcji),
 - *rationalizing* (racjonalizacja),
 - *reallocating* (realokacja, domyslenie: zasobów),
 - *reassigning* (przypisanie do innych zadań),
 - *rebalancing* (równoważenie),
 - *rebuilding* (przebudowa),
 - *redesigning* (przeprojektowanie),
 - *redirecting* (przekierowanie),
 - *reengineering* (przebudowa),

⁵³ Tłumaczenie własne.

⁵⁴ Systematykę należy jednak uznać jedynie za sugestię porządkującą, gdyż wiele wymienionych określeń może być stosowanych w różnych znaczeniach, a intencją autora nie jest ich bezwzględna kategoryzacja.

- *renewing* (odnowienie),
- *reshaping* (zmiana kształtu),
- *restructuring* (restrukturyzacja),
- *revitalizing* (rewitalizacja),
- *slivering* (rozłupywanie),
- *spin off* (rozpinanie, wydzielanie / oddzielanie zbędnych części),
- zmiana modelu biznesowego.

5. Zmiana skali:

- *building-down* (budowanie „w dół”),
- *contracting* (kurczenie, układanie),
- *declining* (zmniejszanie),
- *downshifting* (redukowanie biegów, prędkości organizacji),
- *leaning-up* (odchudzanie),
- *ratcheting-down* (zapadanie),
- *reduction-in-force* (przymusowa, wymuszona redukcja),
- *resizing* (zmiana wielkości),
- *retrenching, retrenchment* (redukowanie, okrajanie, ograniczanie, oszczędzanie, wycofywanie się),
- *rightsizing* (zmiana wielkości na prawidłową),
- *shrinking* (kurczenie się organizacji),
- *slimming down* (wyszczuplanie, odchudzanie),
- zgruzowanie.

Określenia te są często do siebie zbliżone, wzajemnie się też uzupełniają, choć nie zawsze mogą być stosowane wymiennie. Znaczenie takiego nazewnictwa wskazuje Hossfeld (2013, s. 68), podając, że przedsiębiorstwa wykorzystują do komunikacji słownictwo, które ma na celu usprawnianie działań downsizingowych. Używają wielu metafor czy eufemizmów odnoszących się do zdrowia organizacji, oszczędności, wolności czy rozwoju, wykorzystując porównania transportowe, militarne, medyczne, dotyczące działań serwisowych. Celem używania innych form jest przekazanie jedynie jej pozytywnych aspektów oraz jednoczesna legitymizacja i usprawiedliwienie działań.

W języku polskim występują takie określenia, jak odchudzanie, wyszczuplanie, dieta organizacyjna, adaptacja, zgruzowanie czy strategiczne wycofanie się. Niemniej używanie tych sformułowań nieodmiennie kojarzone jest z restrukturyzacją związaną raczej z działaniami naprawczymi, a więc zmianami mogącymi stanowić zagrożenie dla różnych grup interesariuszy.

Bez względu na menedżerskie intencje zmian określenia downsizingu warto zaznaczyć, że przy szeroko rozumianej definicji zmniejszenia skali działania wyróżnia się kilka metod czy narzędzi zarządzania, które często stanowią osobny przedmiot zainteresowania badaczy: *retrenchment* i dezinvestycje, *decline* oraz *growth-in-reverse*, rekonwersja, resourcing.

Retrenchment oznacza wycofanie lub oszczędzanie. Współcześni autorzy różnią wycofanie aktywów i oszczędności kosztowe jako dwie metody osiągnięcia efektywności (Lim, Celly, Morse i Rowe, 2013, s. 43). Oszczędności w aktywach zbliżone są do działań dezinwestycyjnych i wymienia się tu wydzielanie, sprzedaż, zamykanie oddziałów, sprzedaż wyposażenia i zmniejszenie zapasów. W zakresie oszczędności kosztów podejmowane działania obejmują pełną gamę aktywności: od sprzedaży i marketingu, przez działalność operacyjną, po administrację, działania R&D czy działalność finansową.

Zbliżoną i często łączoną z downsizingiem koncepcją jest między innymi *organisational decline* – choć obejmuje ono raczej zmniejszanie wymuszone, będące konsekwencją niedopasowania do zmieniającego się otoczenia. Jak definiuje Cameron (Cameron i in., 1993, s. 26), jest raczej czymś, co „zdarza się organizacji”, a nie procesem przez nią planowanym. Jednocześnie w przyjętej definicji może wiązać się z downsizingiem naprawczym, choć będzie to raczej reakcja na zmniejszenie organizacji.

Podobnie *growth-in-reverse* – wzrost w odwrocie – odnosi się do przeciwności zmian organizacyjnych występujących we wzroście. Opisuje zbiór takich działań, jak centralizacja, zmniejszenie specjalizacji, zmniejszanie powiązań organizacji z jej otoczeniem (Cameron i in., 1993, s. 27).

Zmniejszenie organizacji związane jest także z określeniem rekonwersji. Kожarzona jest ona ze zmianą intensywności działania (na przykład poprzez wprowadzenie automatyzacji produkcji) oraz wykorzystaniem surowców (na przykład poprzez przejście od stosowania metalu do wykorzystywania materiałów złożonych) (Thierry, 1995, za: Podczarski, 2016, s. 29). Rekonwersja działalności nie może jednak zostać utożsamiona z restrukturyzacją, gdyż posiada znacznie mniejszy zakres wprowadzanych zmian (Podczarski, 2016, s. 29).

Podobne ograniczenie definicyjne dotyczy zmiany posiadanych przez organizację zasobów – ich optymalizacja określana jest mianem *resourcingu* (Taylor, 2005, s. 2–4). Termin ten jest stosowany w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Jego celem jest możliwie efektywne wykorzystanie zasobów z uwzględnieniem aktualnych i spodziewanych zmian w otoczeniu. Stąd uwzględnia się takie aspekty, jak zmiana popytu i podaży na pracę, badanie efektywności wykonywanych działań czy typowe elementy zarządzania kadrami (działania rekrutacyjne czy poprawa efektywności). *Resourcing* nie jest działaniem jednostkowym czy projektowym, z założenia ma mieć charakter ciągły. Niemniej wyróżnia się kilka rodzajów aktywności, które w znacznej mierze odpowiadają zmianom towarzyszącym downsizingowi, między innymi *staffing* – upewnianie się, że pracownicy są zdolni do wypełnienia wszystkich koniecznych ról w organizacji, *performance* – zapewnienie efektywności wypełniania ról – czy *change management*, zarządzanie zmianą. W procesie *resourcingu* podkreśla się również jego rolę w osiągnięciu elastyczności organizacji, a wśród stosowanych narzędzi wymienia się downsizing (Taylor, 2005, s. 119, 368).

Powyższe uporządkowanie dowodzi nie tylko wykazanej już objętości samego pojęcia i powiązań z innymi rozwiązaniami zarządzania, ale także pokazuje, że podczas realizacji downsizingu menedżerowie mogą korzystać z bardzo szerokiego zestawu rozwiązań znanych z innych metod czy technik zarządzania. Wcześniej zdefiniowane przyczyny i cele downsizingu, są podstawą procesu jego planowania, w tym właściwego doboru narzędzi i metod zmian w organizacji i jej relacjach zewnętrznych.

3. METODY, TECHNIKI I NARZĘDZIA DOWNSIZINGU

Problemy definicyjne i przyjęty dość szeroki zakres działań współcześnie określanych downsizingiem związane są z multidyscyplinarnością zagadnienia⁵⁵. Dotyczy ono wielu obszarów obejmujących wszystkie funkcje i procesy zachodzące w organizacji i w jej relacjach z interesariuszami. Oczywiście nie każde zmniejszanie skali działania wymaga zmiany wszystkich płaszczyzn przedsiębiorstwa, więc podejmowane działania zależą od sytuacji i przyjętego wariantu postępowania.

Zakres realizowanych działań w ramach downsizingu wymaga zatem odpowiedniego uporządkowania, a późniejsze przedstawienie praktyki postępowania powinno być poprzedzone uwzględnieniem również wielu barier i ograniczeń związanych ze zmniejszaniem skali działania. Wstępem do owego uporządkowania będzie ukazanie różnych podejść do realizacji zmniejszania skali działania określanych przez autorów zajmujących się tematyką strategii realizacji downsizingu.

3.1. Strategie downsizingu

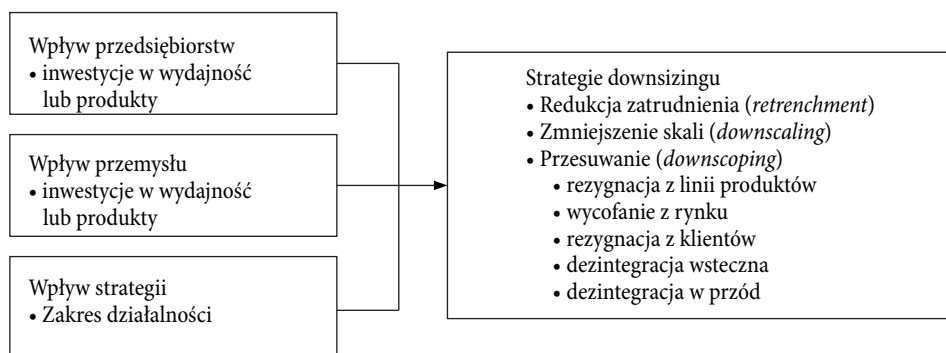
Autorzy podejmujący problematykę downsizingu dokonują szczegółowego podziału, wskazując na możliwe strategie jego realizacji. Najobszerniejszym wyborem będzie tzw. strategia downsizingu wszechstronnego, całościowego, warto jednak przyrzeć się opcjom szczegółowym.

⁵⁵ Podobnie problematyka restrukturyzacji jest analizowana według poszczególnych obszarów, które mogą dotyczyć na przykład sfery kadrowej, finansowej, własnościowej, technologicznej. Spoglądając na ewolucję restrukturyzacji, warto jednak zwrócić uwagę, że przeobrażeniom podlegają również sposoby wdrażania zmian w poszczególnych obszarach. Przykładowo przy dokonywaniu restrukturyzacji zatrudnienia konieczna staje się implikacja nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi, procesowi zmniejszenia zatrudnienia towarzyszy wzrost nacisku na szkolenia, elastyczność pracy, utrzymywanie komunikacji na linii zarząd-pracownicy oraz na motywacyjne oddziaływanie płac (Podczarski, 2016, s. 110).

DeWitt (1998) wymienia strategie oparte na redukcji zasobów, są to redukcja zatrudnienia (*retrenchment*), zmniejszenie skali (*downscaling*) oraz przesuwanie (*downscoping*). W przedstawionym przez DeWitta modelu wybór strategii wiąże się z wpływami różnych czynników, co ukazano na modelu na rysunku 6.

Wskazane strategie downsizingu są również w literaturze określane jako podejścia do downsizingu. Gandolfi (2013, s. 71–72) definiuje podobny podział jak DeWitt (1998), zmienia jednak interpretację wskazań, mianowicie:

- *retrenchment* to ograniczanie wydatków (przewiduje centralizację aktywności, specjalizację poszczególnych dziedzin produkcji, poszukiwanie alternatywnych sposobów dostaw, reinyżynierię procesów produkcyjnych),
- *downscaling* to selektywna redukcja zasobów (ludzkich, majątkowych),
- *downscoping* to redukcja pionowego lub poziomego zasięgu działania (na przykład z wykorzystaniem downsizingu czy odwróconej dywersyfikacji).



Rysunek 6. Strategie oparte na redukcji zasobów

Źródło: (DeWitt, 1998).

W ramach *retrenchmentu* można uwzględnić strategie ograniczania (restrukturyzacyjne), w tym usprawnienia, wyprzedaż/dezinwestycje, które Urbanowska-Sojkin (2011, s. 277–278) zalicza do kierunkowych strategii korporacyjnych.

Ciekawą opcję zmiany skali działalności, wpasowującą się w podejście *downscalingu*, proponuje również Mizerka (2005, s. 66): opcję zatrzymania i wznowienia działalności (*option to shut down and restart*). Sugeruje jej stosowanie, gdy korzyści z kontynuowania są niższe od kosztów zaprzestania i opcjonalnego wznowienia działalności.

Z kolei do działań w zakresie *downscopingu* można zaliczyć również wskazaną przez Mizerkę (2005, s. 66–67) opcję rezygnacji z kontynuowania określonego projektu (*option to abandon*), przełączania (zmiany surowców, technologii, *option to switch*). Pierwsza z nich dotyczy możliwości rezygnacji z projektu i jego sprzedaży na rynku wtórnym, druga powinna być kojarzona ze strategią reorientacji.

Inni autorzy, w tym Appelbaum i współpracownicy (1999, s. 541) oraz Freeman i Cameron (1993) czy Freeman (1994) wyróżniają trzy strategie realizacji downsizingu w zależności od poziomu zmiany (zwane również poziomami działań downsizingowych):

1. Redukcja kadry (*workforce reduction*).
2. Przeprojektowanie pracy (*work redesign*).
3. Podejście systemowe (*systemic strategy*).

Strategie te nie są wskazywane jako niezależne i odrębne, ale często wzajemnie sobie towarzyszące. Ponadto strategia redukcji uważana jest za krótkookresową, strategia przeprojektowania za średniookresową, a podejście systemowe związane jest z długookresową realizacją.

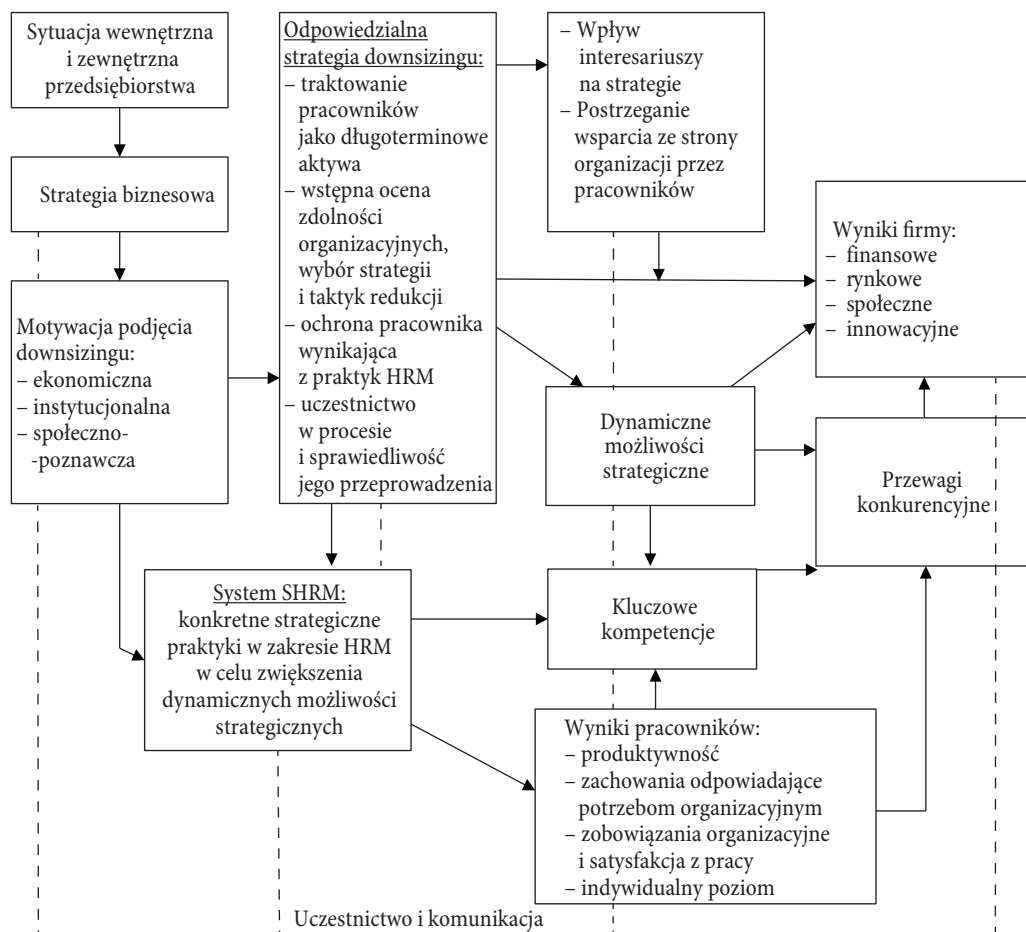
Strategie kadrowe, odpowiedzialna strategia downsizingu

Autorzy (na przykład Tsai i Yen, 2008, s. 372) badający downsizing rozumiany jako zmniejszanie zatrudnienia wskazują, że downsizing sam w sobie jest strategią (i efektywną metodą zarządzania). Strategia ta bierze pod uwagę szkody wyrządzone w trakcie redukcji, zakłada także ograniczanie skutków ich występowania. Aby osiągnąć te cele, wymaga się kompleksowego podejścia, nazywanego odpowiedzialną strategią downsizingu. Jej wdrożenie wymaga zwrócenia uwagi na długoterminowe efekty (w szczególności w zakresie zdolności zaspokojenia potrzeb klientów), a nie tylko na doraźne skutki zmian. Kompleksowy model odpowiedzialnej strategii downsizingu (przedstawiony poniżej na rysunku 7), wskazuje, że nawet węższe rozumienie downsizingu jako zmiany kadry uwzględnia jej interdyscyplinarny charakter, a strategia realizacji uwzględnia również inne aspekty funkcjonowania.

Uszczegóławiając powyższą propozycję strategii całościowych dotyczących downsizingu kadrowego, strategię redukcji personelu można podzielić na dwie kategorie (Greenhalgh, Lawrence i Sutton, 1988, s. 243):

1. Przesunięcia:
 - naturalne zmniejszanie (poprzez „zamrożenie” zatrudniania),
 - inicjowane (indukowane) przesunięcia (płatne dobrowolne odejścia, wcześniejsze emerytury, wstrzymanie możliwości rozwoju, ograniczenie wynagrodzeń motywacyjnych, ograniczenia czasu pracy, postoje i niepłatne urlopy),
 - niedobrowolne (wymuszone) przesunięcia (przesunięcia w ramach przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw, degradacja).
2. Zwolnienia:
 - ze wsparciem w ramach narzędzi outplacementowych,
 - bez wsparcia pracowników.

Wybór tych strategii downsizingu zależy od wielu czynników (Greenhalgh i in., 1988, s. 245–246): postrzegania siły roboczej (wielkości, trwałości, przewidywalności) oraz determinant strategicznych związanych z nadwyżką siły roboczej



Rysunek 7. Kompleksowy model odpowiedzialnej strategii downsizingu

Źródło: (Tsai i Yen, 2008, s. 378).

(związanych z charakterystyką organizacji i otoczenia: poziomem umiejętności pracowników, w tym umiejętności specyficznych, wieku, możliwości wykorzystania pracowników tymczasowych, struktury, poziomu umiejętności unikatowych, polityki państwowej, w tym uregulowań sektorowych, wpływu związków zawodowych)⁵⁶.

⁵⁶ Ze względu na te determinanty wymienia się również strategie alternatywne (Tsai i Yen, 2008, s. 371): zmniejszanie możliwości promocyjnych, redukcję stanowisk nadzoru w przypadku osób, które faktycznie go nie sprawują, zamrożenie wynagrodzeń, skrócenie czasu pracy, przeznaczanie jednego etatu dla dwóch osób, brak płatnego urlopu, przejście na wcześniejszą emeryturę z pakietami preferencyjnymi. Należy jednak zauważyć, że wymienione działania nie mają charakteru strategicznego, powinny raczej znaleźć się wśród narzędzi downsizingu.

Sam downsizing może być opcją strategiczną. Jego wybór wiąże się jednak z wyborem strategii realizacji. Porządkując powyższe zestawienia w literaturze, wymienia się następujące podejścia:

- zmniejszenie skali (*downscaling*) w znaczeniu selektywnej redukcji zasobów (ludzkich, majątkowych), w tym:
 - strategie ograniczania (restrukturyzacyjne), w tym usprawnienia, wyprzedaż/dezinwestycje,
 - downsizing kadrowy – czyli redukcja zatrudnienia (*retrenchment*), według opcji:
 - przesunięcia lub zwolnienia (*workforce reduction*),
 - przeprojektowanie pracy (*work redesign*),
- redukcję pionowego lub poziomego zasięgu działania (*downscoping*), na przykład z wykorzystaniem odwróconej dywersyfikacji, w tym:
 - opcję rezygnacji z kontynuowania określonego projektu (*option to abandon*),
 - opcję przełączania, reorientacji: zmiany stosowanych surowców, technologii (*option to switch*),
- downsizing ograniczający wydatki, redukujący koszty, centralizujący aktywność,
- opcję zatrzymania i wznowienia działalności (*option to shut down and restart*),
- podejście systemowe (*systemic strategy*); downsizing wszechstronny.

Równocześnie w ocenie autora dotychczasowe ujęcia dróg realizacji downsizingu nie wyczerpują tematyki. W szczególności ukazują je bowiem jako samodzielny wybór przedsiębiorstwa, podczas gdy wybór ten może być wymuszony czynnikami zewnętrznymi. Powyższe ujęcia stawiają również granice między różnymi podejściami do downsizingu, podczas gdy wybór niemal każdej z wyżej określonych dróg zawsze oznacza wykorzystanie wielu zmian mieszczących się w odmiennych strategiach. Bardziej zasadne zatem wydaje się stworzenie swoistej skrzynki narzędziowej: zestawu narzędzi wszystkich obszarów, którym może podlegać downsizing.

3.2. Strukturyzacja narzędzi downsizingu

Wspomniana interdyscyplinarność downsizingu powoduje, że możliwe do zastosowania narzędzia obejmują niemal każdą sferę zarządzania przedsiębiorstwem. Na potrzeby niniejszej książki dokonano zestawienia najczęściej stosowanych narzędzi, grupując je w obszary, które utożsamiane są z downsizingiem: obszar zmian kadrowych i organizacyjnych, obszar zmian technologicznych i majątkowych, zmiany w strukturze oferowanych produktów, zmiany w relacjach zewnętrznych oraz narzędzia pozostające w dyspozycji właścicieli, a także narzędzia

zamian finansowych, które często są odzwierciedleniem zmian operacyjnych w pozostałych obszarach. Jak zaznaczono wcześniej, autor chce uniknąć dyskusji nad kwalifikacją poszczególnych rozwiązań na metody, techniki czy narzędzia; zastosowano zatem ogólne sformułowanie „narzędzia” dzieląc je na odpowiednie obszary zarządzania.

Osobnego ujęcia wymagają również narzędzia zmierzające do łagodzenia skutków podejmowanych decyzji i wykonywanych działań, ta grupa zostanie jednak wskazana w ramach dobrych praktyk realizacji downsizingu.

3.2.1. Zmiany kadr, struktur i organizacji pracy

Narzędzia ograniczające wykorzystanie kadry lub dostosowujące jej strukturę do zmiany skali działania można podzielić na kilka grup: związaną ze zmianą liczby pracowników i form ich zatrudnienia, związaną ze zmianą czasu pracy, kosztów zatrudnienia oraz grupę zmian organizacyjnych (często towarzyszących pozostałym zmianom). Podział ten nieco rozszerza Gandolfi (2013, s. 68), definiując trzy podstawowe strategie: redukcję pracowników, przeprojektowanie pracy (redukcję pracy) i zmianę mentalności (obejmującą działania długoterminowe, w tym zmiany nastawienia pracowników do pracy czy ich wartości).

Pierwsza z grup obejmuje tradycyjne działania, głównie zwolnienia pracowników, przechodzenie pracowników na wcześniejsze emerytury (Isaksson i Johansson, 2000; Ray i Maheshwari, 2017, s. 291–292) oraz naturalne odejścia. Do popularnych narzędzi zalicza się też wypożyczenie (leasing) pracowników innej firmie (Suchar, 2011, s. 9). Polega on na czasowym (przeważnie do 6 miesięcy) udostępnieniu pracowników innemu przedsiębiorcy (bez rozwiązywania umowy o pracę) (Krupski, 1998, s. 263).

Powyższe działania kwalifikują się do zmian o charakterze radykalnym (Mintzberg i Quin, 1991, s. 781, za: Zakrzewska-Bielawska, 2006, s. 669), jednak niektóre narzędzia dotyczące redukcji pracowników umożliwiają utrzymanie dotychczasowego potencjału wykonawczego. Wśród takich wymienia się najczęściej zmianę form zaangażowania pracowników, wprowadzenie pracy o charakterze zdalnym (por. Stroińska, 2012) i na przykład zakładanie spółek zasobowych. Elastyczne korzystanie z sił wykonawczych staje się także możliwe przy zastosowaniu wynajmu pracowników, tworzenia i korzystania z wewnętrznych organizacyjnych baz pracowników zasobowych oraz współpracy z agencjami pracy tymczasowej.

Działania związane z redukcją zasobów kadrowych nie muszą bezpośrednio dotyczyć zwolnień pracowników. Część rozwiązań może się skupić na ograniczeniu czasu pracy pracowników, a co za tym idzie – kosztów pracy. Do takich działań można zaliczyć zmniejszenie czasu pracy poszczególnych pracowników, na przykład poprzez zmniejszenie wielkości etatu czy ograniczenie lub likwidację nadgodzin.

Czasowe ograniczenia kosztów mogą również dotyczyć wysyłania pracowników na przymusowe urlopy, w tym możliwość skorzystania z bezpłatnych lub częściowo płatnych dodatkowych urlopów. W ramach tej grupy należy również wspomnieć choćby o bezpośrednim zmniejszeniu wynagrodzeń, zamrożeniu premii lub innych świadczeń pracowniczych (Sutherland, 2018); jednak te działania, ze względu na efekty negatywne dla motywacji i lojalności trzeba traktować jako tymczasowe. Ciekawą zmianą (mniej radykalną od zwolnień, a dającą możliwość zmian w sferze czasu i kosztu pracy) jest także *work sharing* – równomierne zmniejszenie czasu pracy i wynagrodzeń dla danej grupy pracowników w celu uniknięcia zwolnień (Hallock, Strain i Webber, 2012, s. 17). Narzędzia te należy ocenić jako krótko- i średniookresowe.

Zmiany rozwiązań z zakresu organizacji pracy

Do działań o dłuższej perspektywie należy zaliczyć grupę strategii przeprojektowania – zmian struktur i organizacji pracy. W literaturze dość często przedstawia się ścieżki rozwoju struktur przedsiębiorstw, gdzie za jedną z głównych determinant uważa się wielkość przedsiębiorstwa. Prezentowane modele obejmują jednak raczej zależność między rozmiarem i stopniem dywersyfikacji, pokazując przeważnie uzależnienie struktur od wzrostu w czasie (Kacała, Wierzbic i Kołaczyk, 2011, s. 83–84). Nie przedstawiają natomiast, w jaki sposób struktury te powinny się zmieniać w okresie zmniejszania skali.

Wśród najczęściej występujących narzędzi ograniczania skali wymienić zatem należy zmniejszanie liczby szczebli organizacyjnych, weryfikację (docelowo zmniejszenie) rozpiętości organizacji, eliminowanie zadań, redukcję osób wykonujących te same czynności, konsolidację, centralizację, zmniejszenie specjalizacji i zmniejszanie powiązań organizacji z jej otoczeniem (przeniesienie odpowiedzialności, zmiana relacji z dostawcami czy alokacja)⁵⁷.

Otrzymanie prostszych i przejrzystych struktur organizacyjnych oraz zmniejszenie kosztów własnych organizacji staje się możliwe poprzez przeprowadzenie działań zorganizowanych, na przykład *delayingu*, rozumianego jako zmniejszenie ilości poziomów hierarchicznych (Suszyński, 2003, s. 66–67). Inną metodą jest *spin-off*, oznaczający doskonalenie formy organizacyjnej przedsiębiorstwa polegające na upraszczaniu jej budowy wewnętrznej poprzez dezintegrację i wydzielenie zbędnych elementów strukturalnych (Dźwigoł, 2013, s. 57). *Spin-off* nazywane jest również rozpinaniem organizacji zmierzającym do wydzielenia poza przedsiębiorstwo elementów jego struktury (Garstka, 2012, s. 42).

Wskazuje się, że proces optymalizacji struktur w przedsiębiorstwie jest łatwiejszy do przeprowadzenia, jeśli organizacja wykazuje się pewną elastycznością. Osiąga

⁵⁷ Borowiecki (2014, s. 25) do grupy rozwiązań z zakresu doskonalenia rozwiązań strukturalnych zalicza również wspomniane wcześniej outsourcing, reengineering i *lean management*.

się ją przez reorganizację firmy w kierunku organizacji zorientowanej projektowo (por. Sroka, 2003), gdyż znacznie łatwiej przeprowadza się rezygnację z projektu (tzw. opcję przełączenia) (por. Mizerka, 2005, s. 66–67) niż rezygnację z zakresu działalności.

Zmiany w wiedzy pracowników

Należy wskazać, że realizacja zmniejszenia skali w wymiarze kadrowym będzie dotykała również sfery zasobów wiedzy. Wskazuje się, że pracę opartą na wiedzy można usprawnić dzięki jej odchudzeniu, na przykład poprzez (Staats i Upton, 2012, s. 83–95): ciągle eliminowanie marnotrawstwa wiedzy przez każdego pracownika, dążenie do zmiany wiedzy utajonej w wiedzę jawną, dokładne określenie sposobu komunikowania się pomiędzy pracownikami, stosowanie metody naukowej do szybkiego rozwiązywania problemów, likwidowanie sytuacji problemowych przez osoby, które zostały nią dotknięte, uznanie, że „odchudzanie” działalności operacyjnej jest procesem, który się nie kończy, posiadanie w przedsiębiorstwie menedżerów, którzy będą uruchamiać procesy odchudzania.

Za interesujące należy uznać inne ujęcie problemu, które proponuje Minnick w swojej książce *Survive downsizing: How to keep your job & become indispensable to your company* (2009) wskazuje, jakie cechy powinni mieć „pracownicy wiedzy” oraz pozostali i jak się zachować, by przetrwać okresy zwolnień. Podkreśla między innymi na równowagę między własnymi inicjatywami a zdolnością do współpracy i adaptacji, orientację na cele, intuicję, umiejętność kalkulacji ryzyka (por. Schwager, 2013, s. 23).

Podsumowując zmiany w sferze kadrowej, warto przybliżyć definicję tzw. pojęcia rekonwersji zawodowej rozumianej jako działania skierowane na dostosowanie stanu, struktury pracowników do poziomu, który zapewnia osiągnięcie celów organizacji (Firlej, 2013, s. 3)⁵⁸. Jednocześnie zmiany w zakresie struktury organizacji pracy muszą być adekwatne do zmian pozostałych obszarów. W przypadku redukcji lub zmiany struktury zatrudnienia należy zwrócić uwagę na szereg narzędzi łagodzących w okresie pierwszych zmian oraz w długim odcinku czasu pracować nad zmianami we wspomnianej już wyżej kulturze organizacyjnej i sposobach motywacji. Ciekawym przykładem może być tu rozwiązanie w postaci telepracy (por. Klekowski, 2011, s. 24–25) – umożliwia ona zmniejszenie zaangażowania majątkowego, wpływa i wymusza sposób organizacji pracy, a jest uwarunkowana zmianami technologicznymi.

⁵⁸ Istotą rekonwersji zawodowej w tym rozumieniu jest również wzięcie odpowiedzialności za adaptację zawodową pracowników pozostających w organizacji po restrukturyzacji bądź za przywrócenie do aktywności zawodowej pracowników zwalnianych w związku ze zmianami (Zakrzewska-Bielawska, 2003b, s. 22) (ta sfera będzie jednak omówiona w części dotyczącej rozwiązań łagodzących zmiany).

3.2.2. Zmiany technologiczne

Zmiany technologiczne są zarówno przyczyną downsizingu, jak i jednym z narzędzi, które ułatwiają dostosowanie wykorzystania majątku produkcyjnego do zmniejszonej skali produkcji. Opcjonalnie umożliwiają też optymalizację wykorzystania majątku dla utrzymania skali działania przy mniejszym zaangażowaniu kapitałowym. Ułatwieniem przystosowania majątku produkcyjnego jest wprowadzenie elastyczności w zakresie systemów produkcyjnych. Wymienia się elastyczność (Brzeziński, 2013, s. 223):

- maszyn (podatność na przeprowadzenie niezbędnych zmian przy wykorzystaniu łatwo dostępnych części),
- asortymentu (możliwość zmian asortymentu przy wykorzystaniu danego zasobu produkcyjnego),
- procesu technologicznego (możliwość produkcji różnymi sposobami),
- rozwoju systemu – nawiązujący do możliwości budowy modularnej,
- ograniczeń kolejnościowych.

Wprowadzenie elastyczności i dokonanie innych zmian w zakresie restrukturyzacji technologicznej i technicznej wymaga podjęcia strategicznych decyzji, dla których Suszyński (2003, s. 139) wskazuje najistotniejsze wymiary:

- wymiar rynkowy: wynikający z formuły restrukturyzacji produktowo-technologicznej,
- wymiar cywilizacyjny: wynikający z powiązania zmian ze stanem bieżącym (poziomem nowoczesności) środków produkcji,
- wymiar finansowy: wynikający ze sposobu pozyskania środków.

Zmiany w obszarze produkcyjnym nazywane są również zmianami techniczno-technologicznymi i stanowią formę zmian w zakresie majątku. Ich celem jest całkowite wyeliminowanie lub częściowa redukcja przestarzałych technologii wraz z przystosowaniem potencjału produkcyjnego do technologii konkurentów lub przewyższenie tego poziomu (Stępniak-Kucharska, 2009, s. 95).

Zmiany downsizingowe w zakresie produkcji mogą korzystać z kierunków wyznaczonych w ramach „zwinności produkcyjnej” (*agile manufacturing*). Sformułowanie to zostało przedstawione w 1991 roku przez formację Agile Forum AT Iacocca Institute, na Lehigh University. Idea zwinności produkcyjnej polega na zachęcaniu przedsiębiorstw do przygotowania oferty (struktury produkcji) umożliwiającej sprostać zmieniającym się wymaganiom indywidualnych klientów (zgodnie z ideą *mass customisation* – masowej indywidualizacji) (Sajdak, 2012, s. 103; Potdar, Routroy i Behera, 2017, s. 2023). Wyróżnia się również zwinność technologiczną, zależną od technologii zinstrumentalizowanych (maszyn, urządzeń i aparatury). Zwinność technologiczna jest opozycyjna wobec technologii sztywnej: czyli takiej, która umożliwia wykonanie bardzo wąskiego asortymentu wyrobów lub świadczenia wąskiego zakresu usług. Takie zasoby pozwalają na osiągnięcie przewagi jedynie przy bardzo stabilnym otoczeniu (Pawłowski i Trzecieliński, 2011, s. 83).

Na inne aspekty zwraca się uwagę, podejmując decyzje w zakresie innowacji technologicznych, do których można zaliczyć wprowadzenie automatyzacji pracy czy stosowanie systemów do zarządzania materiałami (na przykład MRP). Istotnym zakresem w takim przypadku jest doskonalenie procesowe, które modyfikuje zdolności produkcyjne w wymiarze wydajnościowym (ilościowym) przy zachowaniu standardu pracy (Kęsy, 2016, s. 100). W takiej sytuacji przedsiębiorstwo zmniejsza wykorzystywane zasoby w relacji do skali produkcji. W przypadku innowacji technologicznych występują liczne bariery uniemożliwiające zdynamizowanie innowacji. Wśród nich wymienia się między innymi wysoką biurokratyzację, która zmniejsza skłonność do podejmowania ryzykownych działań. Za niezbędne wskazuje się wobec tego takie działania, jak deregulacja i poluzowanie ograniczeń (Janasz i Janasz, 2016, s. 83). Niemniej biurokracja w większym stopniu dotyczy zatrudniania pracowników, stąd łatwiej sięgać po innowacje technologiczne jako metodę zwiększenia wydajności niż wzrost zatrudnienia; w ten sposób generuje się poniekąd naturalny downsizing kadrowy: jednostkowy spadek udziału pracy w procesie produkcji.

W praktyce zmiany w zakresie downsizingu technologii mogą być związane z przebudową (reengineeringiem) lub outsourcingiem niektórych procesów (i jednocześnie zmniejszeniem zapotrzebowania na majątek produkcyjny), a także z rezygnacją z technologii, które w większości są połączone są ze zmianami w produktach czy przedmiocie działalności. Równocześnie zmiany technologii: inwestycje zmierzające do jej uproszczenia lub rozwoju wpływają na możliwość downsizingu w innych obszarach. Dochodzi na przykład do zmniejszenia niezbędnych zasobów kadrowych do obsługi, zmniejszenia zużycia energii, surowców czy materiałów, a w końcu również skrócenia czasu cyklu produkcyjnego. Zmiany technologii mogą dotyczyć również wzrostu wspomnianej elastyczności, a także na przykład niezawodności, co wpływa na mniejsze zapotrzebowania w zakresie funkcjonowania działów utrzymania ruchu.

3.2.3. Zmiany majątkowe

W obszar downsizingu wchodzi zmiany w zakresie majątku przedsiębiorstwa, które mogą obejmować poszczególne składniki majątkowe, oraz zmiany o większym zasięgu dotyczące projektów, jednostek biznesowych, oddziałów czy dywizji. Suszyński (2003, s. 142), pisząc o restrukturyzacji majątkowej (aktywów), wymienia sprzedaż aktywów przedsiębiorstwa (*asset sales*), w tym:

- sprzedaż spółki zależnej, udziału lub linii produkcyjnej (*spin-offs, split-offs, split-ups*),
- sprzedaż części akcji spółki zależnej (*equity carve-outs*),
- sprzedaż części przedsiębiorstwa (*sell-offs, divestitures*).

Garstka (2012, s. 66) wymienia także *tracking stocks*, czyli emisję akcji powiązanych. Nowy rodzaj akcji, jakim są owe akcje powiązane, służy do „śledzenia” prowadzonej działalności podmiotu i odzwierciedla rzeczywiste wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za emisję akcji. Podmiot, który prowadzi działalność w dwóch lub więcej odmiennych obszarach, dokonuje całkowitego wydzielenia jednego z nich tak, by skoncentrować się na wybranym i zwiększyć wartość dla udziałowców (akcjonariuszy). W podobny sposób funkcjonuje podział przedsiębiorstwa lub tzw. podział przez wydzielenie polegający na przeniesieniu części majątku podmiotu dzielonego na podmiot obecny lub nowo utworzony⁵⁹.

Przed dokonywaniem gruntownych zmian związanych z formalną strukturą przedsiębiorstwa sprzedaż w początkowej fazie procesu restrukturyzacji można objąć majątek obrotowy. Przykładowo sprzedaż może dotyczyć nadmiernych stanów magazynowych, która pozwoli na utrzymanie płynności działalności podstawowej. Uwzględnienie redukcji zapasów łącznie z optymalizacją zarządzania zapasami już na etapie tworzenia planu restrukturyzacji, w tym majątkowej, pozwoli na znalezienie krótkoterminowego finansowania poprzez wykorzystanie źródeł wewnętrznych (por. Diana, 2010). W zakresie majątku obrotowego opcją restrukturyzacji jest także sprzedaż trudno ściągalnych należności (Piasecki, 2016, s. 79) lub zmiany w polityce udzielania kredytów kupieckich.

Zmiany w obszarach majątku mogą dotyczyć likwidacji zbędnych aktywów trwałych, głównie tych wykorzystywanych przy działalności pomocniczej lub socjalnej. Obszar ten można zidentyfikować jako dezinwestycje (dywestycje), w których głównymi i najbardziej oczywistymi metodami są sprzedaż i likwidacja (traktowana jako ostateczność). Decyzja o chęci znalezienia nabywcy opiera się przede wszystkim na założeniu, że inny podmiot będzie potrafił efektywniej wykorzystać dane zasoby (por. Vidal, 2018). Osiągnie to przy wykorzystaniu innej struktury własnego majątku, odmiennej skali działania, ściślej przystosowanej strukturze sprzedaży, posiadanej technologii tworzenia wartości dodanej czy dzięki oryginalnemu pomysłowi.

Dywestycje zalicza się do skutecznych narzędzi odchudzania przedsiębiorstwa i likwidowania z niego elementów nieefektywnych⁶⁰. Nieuniknioność tego zjawia-

⁵⁹ Przykładem takich działań jest wydzielenie spółki produkcyjnej lub spółki zarządzającej nieruchomościami, która pozostaje właścicielem i dzierżawi lub oddaje w leasing wszystkie lub wybrane nieruchomości spółce zajmującej się produkcją (Pawłowicz, 2015, s. 547–548).

⁶⁰ Dywestycje znajdują się w obszarze działań naprawczych, jednak takie rozumienie pojęcia nie wyczerpuje jego możliwości. Według badań McKinseya (Dranikoff, Kotler i Schneider, 2002, s. 77, za: Osbert-Pociecha, 2003, s. 360) 76% badanych przypadków dywestycji było koniecznością, wynikającą z sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa. Ponadto dwie trzecie tych działań zostało odwołane z powodu przełożenia decyzji o zamknięciu przedsiębiorstwa lub jego sprzedaży. Niechęć do przeprowadzenia dywestycji może wynikać z tego, że (Osbert-Pociecha, 2003, s. 361) powodują dyskomfort pod względem finansowym (uszczerplenie przychodów) i emocjonalnym (zło konieczne), są z reguły

ska wynika z wyczerpywalności danych koncepcji, zadań i celów oraz zasobów. Eliminowanie zakresów funkcji czy obszarów działania, które są nieefektywne, przyczynia się do spadku kosztów bieżącego funkcjonowania.

Należy także pamiętać, iż skuteczność dywestycji jest uzależniona od czasu podjęcia decyzji oraz cyklu dywestycyjnego, a więc momentu wprowadzenia (Osbert-Pociecha, 2003, s. 361). W ramach dywestycji najczęściej eliminuje się działalność produkcyjną, usługową, pomocniczą, marketingową i badawczą oraz związane z nimi aktywa i zatrudnienie (Podczarski, 2016, s. 28). Podobnie jak downsizingu dywestycji nie należy postrzegać jako celu samego w sobie, jedynie sprzężenie ich z aktywnym działaniem wspomóże przedsiębiorstwo w budowaniu podstaw do dalszego funkcjonowania i rozwoju (Osbert-Pociecha, 2003, s. 362).

Osiągnięcie podobnych efektów organizacyjnych jak likwidacja czy sprzedaż jest możliwe dzięki takim rozwiązaniom jak dzierżawa, wynajem czy wykup menedżerski, które gwarantują czerpanie innych korzyści finansowych (choć zwykle bardziej rozłożonych w czasie niż sprzedaż). Pochodną formą zmian majątkowych jest także leasing zwrotny, w wyniku którego dotychczas wykorzystywane aktywa nie zmieniają swojego przeznaczenia. Zmienia się natomiast podmiot ich własności. Posiadacz danego aktywa (najczęściej nieruchomości) przekazuje je w procesie sprzedaży do instytucji finansowej, zawierając równocześnie umowę leasingu, która umożliwi mu dalsze korzystanie z przedmiotu transakcji i zapewnia dodatni wynik na przepływach pieniężnych w krótkim okresie (ponosząc za to jednak cenę w późniejszym czasie). Tym samym downsizing majątkowy wiąże się z aspektami zmiany struktury finansowania (finansowymi narzędziami downsizingu).

Ostateczna decyzja związana z doбором narzędzi downsizingu majątkowego jest jednak uzależniona od planów działalności – w tym zakresu przyszłego działania.

3.2.4. Zmiany produktów i przedmiotu działalności

Narzędzi downsizingu upatruje się zarówno w zakresie zmian w strukturze wytwarzanych (oferowanych) wyrobów, jak i w zakresie przedmiotu działalności. Ich głównym celem staje się reorientacja dotychczasowej struktury asortymentowej (Stępnia-Kucharska, 2009, s. 97). Kluczowym działaniem jest analiza rentowności poszczególnych grup asortymentowych i rezygnacja z tych, które generują stratę (Piasecki, 2016, s. 83). Działanie to powinno być stosowane możliwie często zwłaszcza w przypadku podmiotów oferujących rozbudowany portfel produktów w celu nawet chwilowego lub zupełnego wyeliminowania deficytowych produktów (Porada-Rochoń, 2018, s. 30).

nieodwracalne, co wpływa na ich opóźnianie i ukrywanie, bywają utożsamiane z bankructwem, a ich przedmiot kojarzony jest z masą upadłościową.

Na eliminację części produktów z oferty zwracają również uwagę Harness i Harness (2012, s. 40), Shunko i współpracownicy (2018, s. 100) oraz Osbert-Pociecha (2011, s. 179). Ta ostatnia podaje wiele przykładów przedsiębiorstw realizujących strategię ograniczenia oferty produktowej w dążeniu do uproszczenia organizacji. Wskazuje na takie rozwiązanie, jak uproszczenie listy sprzedawanego asortymentu i dostępnych opcji wyboru, uproszczenie modelu sprzedaży (na przykład struktury kadry zajmującej się sprzedażą)⁶¹.

Modyfikacje w tym zakresie pozwalają na uwolnienie zasobów i tym samym spadek kosztów. Narzędziem prowadzącym do takich efektów jest również częściowa eliminacja sprzedaży na przykład poprzez zmniejszenie ofertowania. Istnieją także inne możliwości pozwalające na obniżenie poziomu kosztów bezpośrednich w podmiotach produkcyjnych (choć wiele z nich ma charakter nie tylko produkcyjny, ale również technologiczny) (por. Piasecki, 2016, s. 83):

- zmiana dostawców materiałów,
- rezygnacja z niektórych etapów produkcji na rzecz kupna gotowych prefabrykatów,
- outsourcing produkcyjny⁶² oraz korzystne pozbycie się działalności na przykład poprzez sprzedaż licencji technologicznych firmom ciągle zainteresowanym działalnością czy powierzenie prowadzenia działalności tańszym firmom (organizatorom) (por. McGrath, 2011–2012, s. 66),
- obniżenie nakładów jednostkowych przez optymalizację organizacji pracy i zmniejszenie strat materiałów i pracy,
- zmiana technologii produkcji w ramach dostępnych środków trwałych,
- optymalizacja kosztów o charakterze pośrednim związanych z zakupem materiałów i usług obcych,
- optymalizacja poziomu jakości wytwarzanych wyrobów pod względem kosztów utrzymania jakości, w tym obniżenie standardu wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług.

⁶¹ Na optymalizację, głównie w aspekcie posiadanych zasobów, będącą głównym zadaniem w dobie niepewnej sytuacji gospodarczej, zwracają uwagę eksperci z Deloitte (za: Wobalis, 2011b, s. R3-R5), którzy podkreślają, że przystosowanie się przedsiębiorstw do realiów rynkowych wymaga zwrócenia uwagi na działania odpowiadające za kreację największej wartości biznesowej. Zarówno w najbardziej innowacyjnych branżach, jak i w tych tradycyjnych liczba wytwarzanych wariantów produktów znacznie wzrosła, stąd optymalizacja powinna objąć przede wszystkim integrację procesów, dopracowanie struktur, zrównoważenie posiadanych zasobów oraz zagwarantowanie transparentności podejmowanych kroków.

⁶² Outsourcing produkcji pozornie stoi w sprzeczności z warunkiem utrzymywania kluczowych kompetencji w firmie. Dla wielu podmiotów produkcja nie jest najważniejszym procesem – kluczowe jest zdobywanie nowych rynków, zwiększanie sprzedaży i innowacje produktowe. Przekonanie o tym uruchamia proces pozbywania się fabryk, co jest charakterystyczne dla branż odzieżowych, artykułów spożywczych oraz elektronicznych (Brzozowska, 2005, s. 426).

Dla lepszego zobrazowania wyborów Mruk i Rutkowski (2001, s. 145–146) proponują macierz wyborów strategicznych, które mają na celu optymalizację organizacji w zakresie oferowanych produktów. Możliwe strategie ukazano w tabeli 4.

Tabela 4. Macierz wyborów strategicznych dla zakresu oferowanych produktów

Wybór strategii	Produkt	
	utrzymanie	wycofanie się
Rynek	redukcji nakładów	redukcji liczby produktów
	wycofania się z części rynków	likwidacji linii produktów

Źródło: (Mruk i Rutkowski, 2001, s. 145).

Strategia redukcji nakładów polega na zmniejszeniu intensywności działań i wydatków marketingowych wspierających produkty; stosuje się ją, gdy przedsiębiorstwo nie ma możliwości utrzymania silnej pozycji na rynku. Rezultatem wycofania się z części rynków jest zmniejszenie liczby obsługiwanych rynków przy pozostawieniu tych, na których przedsiębiorstwo ma najsilniejszą pozycję. Podobnie należy interpretować strategię redukcji liczby produktów. Najbardziej radykalną strategią jest likwidacja linii produktów, która może wynikać na przykład z braku odpowiednich kompetencji do utrzymania przewagi i konkutowania na rynku.

Problematykę narzędzi ograniczenia zakresu działalności można przedstawić również z wykorzystaniem cyklu życia produkcji, co pozwoli na rozszerzenie katalogu stosowanych narzędzi. Poza prostą likwidacją linii produktów Krupski (1998, s. 209), porządkując strategie, wskazał także na opcję szybkiego wycofywania się – likwidacji inwestycji. W układzie „marketing mix” natomiast wymienił takie działania, jak usuwanie słabych produktów, malejące zróżnicowanie wyrobów, obniżanie ceny, usuwanie niezyskowych kanałów sprzedaży czy selektywną dystrybucję i redukcję promocji.

W szerszym znaczeniu zakresu działalności rozumianej jako ogół działalności wymienić także należy restrukturyzację portfela działalności (*portfolio restructuring*) (Shunko i in., 2018, s. 100); zmiany te będą miały jednak charakter bardziej kompleksowy. Jednym z przykładów takich zmian jest dywersyfikacja, która w zależności od zajmowanej pozycji strategicznej przez przedsiębiorstwo może pełnić różne funkcje i w odmienny sposób przyczyniać się do dalszego, rozwojowego funkcjonowania firmy lub jej przetrwania. Wawrzyniak (1989, s. 83, za: Romanowska, 1995, s. 60) wyróżnia cztery wzorcowe typy strategii dywersyfikacji, w tym dywersyfikację schodzenia z branży, którą powinny stosować przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sektorach schyłkowych i mało atrakcyjnych. Do innych narzędzi pozwalających na zmianę granicy organizacji będącej efektem zmiany skali działania Cyfert (2013, s. 26–30) zalicza między innymi koncentrację na rdzennym biznesie, eliminację działalności pomocniczej oraz rezygnację z aktywności cechującej się wysokim poziomem ryzyka przy niskim potencjale rozwoju.

3.2.5. Zmiany relacji z podmiotami zewnętrznymi

Zbliżona grupa narzędzi związana jest z relacjami z podmiotami zewnętrznymi, w zakresie relacji z klientami nawiązuje jednak bezpośrednio do właściwego doboru struktury produktów oraz ich cech. Zmniejszenie skali sprzedaży wiąże się z właściwym doбором klientów: zarządzaniem portfelem klientów. Wśród ważniejszych narzędzi i metod zarządzania wartością klienta wymienia się (Bartkowiak, 2013, s. 84):

- RFM (*recency-frequency-monetary value*) uwzględniający czas od ostatniego zakupu, częstotliwość i wartość przeciętnej transakcji,
- PCV (*past customer value*) – przeszła wartość klienta (zysków generowanych z transakcji z nim; z założeniem podobnej wartości w przyszłości),
- SOW (*share of wallet*) – udział w portfelu zamówień klienta (w danej kategorii jego zamówień),
- CLV (*customer lifetime value*) – wartość klienta, jego udział w całym cyklu tworzenia zysku przedsiębiorstwa.

Bartkowiak (2013, s. 88) na podstawie własnych badań wskazuje na determinanty zarządzania wartością klienta. Wymienia takie czynniki, jak poziom zyskowności klienta, przyszłe zachowania (prawdopodobieństwo przyszłych zakupów), podatność na działania marketingowe, poziom lojalności, udział i rolę klienta w portfelu klientów, relacje z klientem; analiza tych czynników powinna poprzedzać realizację downsizingu w zakresie sprzedaży.

Problem klientów i produktów, zwłaszcza nierentownych, może uniemożliwić wzrost przedsiębiorstwa. W sposób bardzo obrazowy problem wzrostu przedstawił prezes Waldembael (z branży meblarskiej): „Pole, które zaoraliśmy, powiększa się, a w skarbonce coraz mniej” (Piłat i Kamiński, 2012, s. 134–135). Wykorzystywane w takich sytuacjach analizy z zastosowaniem metody ABC pozwalają na weryfikację nierentownych produktów, nierentownych zleceń, nierentownych odbiorców, którzy mogą być przedmiotem downsizingu.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa utrzymywanie właściwej oferty i pogłębianie relacji z odbiorcami wymaga ponoszenia kosztów elastyczności produktowej (przez zapewnienie elastyczności w doborze produktów) oraz finansowej (finansując możliwość elastycznych dostaw i terminów płatności). Paradoksalnie zatem downsizing, mający za zadanie uelastyczniać organizację, może być wywołany kosztami elastyczności, którą „zapewnia się” swoim kontrahentom. Rozwiązaniem tej sytuacji jest zmniejszenie poprzez:

- 1) opcjonalną rezygnację z obsługi nierentownych klientów lub zmniejszenie skali sprzedaży dla tych klientów (na przykład rezygnuje się z nierentownych produktów, które nadal mogą być oferowane innym kontrahentom, dla których wynik handlowy jest dodatni),
- 2) rezygnację z części oferowanych produktów,

- 3) uproszczenie zasad finansowych (w tym na przykład stosowanych dyskont związanych z okresami płatności),
- 4) zmniejszenie wielkości (wartości) zapasów magazynowych (co odbywa się kosztem elastyczności dostaw dla klientów).

Oczywiście nie są to jedyne dostępne rozwiązania, te jednak mieszczą się w zakresie downsizingu. Wśród innych narzędzi relacji z podmiotami zewnętrznymi można wyszczególnić zmiany dotyczące struktury klientów, gdzie główny nacisk zostaje położony na krótsze terminy płatności, wyższą wypłacalność, zmianę regionów (niższe koszty logistyczne), zmianę sposobu komunikacji (informatyzowanie), dobór większej skali zamówień, eliminację dostaw dla pośrednich i bezpośrednich konkurentów.

Zmiany relacji nie muszą jednak dotyczyć jedynie klientów. W zmianach technologicznych i produktowych występują podobne działania, na przykład podczas negocjacji z dostawcami, które mogą zmierzać zarówno do ograniczenia cen, jak i do większej elastyczności dostaw, wprowadzania dostaw *just-in-time* czy zmian relacji handlowych umożliwiających na przykład przeniesienie części odpowiedzialności lub ryzyka na dostawców.

Zestawiając powyższy zakres zmian relacji z podmiotami zewnętrznymi, warto wskazać na kooperację i kompetencje przedsiębiorstw w tym zakresie. Do tworzonych układów zależności kooperacyjnych każdy uczestnik wnosi kluczowe kompetencje, a w powstałej kooperacji zdolności wszystkich partnerów wzajemnie się integrują, przenikają i uzupełniają (por. Nowak, 2012), umożliwiają również osiągnięcie dodatnich efektów synergii, która może prowadzić do rezygnacji z niektórych funkcji czy zasobów przez poszczególnych kooperantów (partnerów). Ważną zaletą bycia partnerem, głównie dla przedsiębiorstw produkcyjnych, jest uproszczenie struktury organizacyjnej, skrócenie cyklu produkcyjnego, zdobycie nowych rynków czy szybsze wdrażanie nowości przy stosunkowo niższych marżach – stąd na przykład tworzenie sieci przedsiębiorstw traktuje się jako skuteczną formę organizacyjną również w fazie kryzysu (por. Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2012). Kooperacja przynosi również wiele korzyści, w tym również takich, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa po zmniejszeniu skali (Dudzik, 2005, s. 5; Gołębiwski, 2003, s. 166–167; Gay i Essinger, 2002, s. 16–17):

- obniżenie kosztów całkowitych prowadzenia działalności,
- redukcję czasu trwania cykli produkcyjnych,
- lepsze i bardziej efektywne wykorzystanie zasobów,
- dostęp do zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- możliwość wejścia na nowe rynki i zdobycie, poprawę bądź utrzymanie określonej pozycji rynkowej, dostęp do rynku globalnego,
- obniżenie ryzyka prowadzenia działalności oraz pozyskania kapitału,
- pozyskiwanie nowych umiejętności oraz informacji, zdobywanie doświadczenia.

3.2.6. Zmiany własnościowe

Działania kooperacyjne mogą mieć swoje odzwierciedlenie (i konsekwencje) również w głębszych zmianach własnościowych. Mogą one obejmować między innymi prywatyzację, komercjalizację, sprzedaż, powierzenie przedsiębiorstwa w zarząd menedżerski (Stępnia-Kucharska, 2009, s. 67). Wśród nich wymienić można również aport przedsiębiorstwa do innego podmiotu. Ta forma oddania kontroli nad przedsiębiorstwem polega na uzyskaniu przez dotychczasowych właścicieli udziałów w nowym przedsięwzięciu w zamian za wkład w postaci całego przedsiębiorstwa lub jego części. Dawni właściciele mogą zrzucić z siebie ciężar prowadzenia niektórych spraw, pozyskując jednocześnie korzyści na przykład z wypłacanych dywidend.

Alternatywną opcją może być także łączenie i fuzje przedsiębiorstw. Połączenie czy wchłonięcie pozwala na odchudzenie struktur administracyjnych i zarządczych, uproszczenie procesów zachodzących w nowym podmiocie, zwłaszcza w przypadku relacji ściśle kooperacyjnych. Zmiany te są możliwe nie tylko ze względu na wykorzystanie potencjalnych efektów synergii, lecz przede wszystkim ze względu na stosowanie strategii downsizingu (Porada-Rochoń, 2009, s. 108–109).

Innymi rozwiązaniami są prywatyzacja pracownicza⁶³ i wykup menedżerski. Pierwsza jest możliwa do zastosowania w przypadku jednakowych intencji pracowników i może dotyczyć jedynie wybranego obszaru działalności. Z kolei w przypadku zainteresowania menedżerów pełnieniem funkcji właściciela danego podmiotu realne staje się rozważenie opcji wykupu menedżerskiego. Kadra zarządcza mająca największe oddziaływanie na kondycję organizacji i znająca ją dogłębnie może dokonać wykupu (jednorazowo lub w ratach) własności dotychczas zarządzanego przedsiębiorstwa. Umowa wykupu może obejmować cały podmiot lub jego części. W przypadku zawarcia umowy sprzedaży na część podmiotu realizowana jest strategia wyjścia z określonego obszaru działalności, która może być komponentem odchudzania struktur organizacyjnych i wdrażania outsourcingu.

Narzędzia własnościowe wymienione powyżej najczęściej dotyczą dużych przedsiębiorstw, a wykorzystanie różnorodnych narzędzi downsizingowych mających na celu odchudzenie przedsiębiorstwa jest znacznie łatwiejsze w przypadku podmiotów wchodzących w skład grup kapitałowych (Mierzejewska i Tomaszewski, 2016, s. 152). Te przedsiębiorstwa łatwiej też przeprowadzają działania związane z tzw. offshoringiem (por. Ciesielska, 2008, s. 442), definiowanym jako zlecenie poza granicę kraju produkcji elementów lub zaprojektowanych przez zlecającego podzespołów i końcowych wyrobów. Ze względu na podmiot wykonujący można wyróżnić dwa rodzaje offshoringu (Marcinkowska, 2015, s. 132):

⁶³ Nie jest to powszechnie występujące narzędzie, choć jest wskazywane jako interesujące w niektórych analizach przypadków (na przykład Waśniewski i Strumiłło, 2013, s. 453).

- captive offshoring polegający na utworzeniu poza granicą kraju macierzystego oddziału lub spółki zależnej kapitałowo, co umożliwia pełnienie kontroli zleconych procesów produkcyjnych lub usługowych;
- offshore outsourcing polegający na zleceniu zewnętrznemu, niepowiązanemu kapitałowo podmiotowi wykonania wybranych zadań produkcyjnych lub usługowych, przy czym podmiot ten wykonuje zadania poza granicami kraju zlecającego.

Stosowanie przez organizacje o złożonych strukturach offshoringu i outsourcingu zaliczane jest do dwóch kluczowych trendów, które przyczyniły się do rozwoju sektora centrów usług wspólnych nazywanych również centrami usług biznesowych (Grycuk, 2014, s. 1).

Istotą powstania centrów usług wspólnych są działania restrukturyzacyjne, w tym chęć cięcia kosztów. Jest to możliwe dzięki specjalizacji i automatyzacji, ale sama realizacja związana jest właśnie z przeprowadzeniem opcji downsizingu – dla firmy będącej przyszłym klientem centrum usług wspólnych lub tworzącej własne *shared service center* (SSC) (Biernat, 2016, s. 253). Największe efekty korzystania z CUW są uzyskiwane zwłaszcza wtedy, gdy poszczególne podmioty posiadają niezestandaryzowane procesy, opierają swoją działalność na braku dobrych praktyk biznesowych i wymiany doświadczeń i przeprowadzają rutynowe procesy w każdej jednostce organizacyjnej (księgowość) (Szukalski, 2012, s. 110).

Centra usług wspólnych (CUW) tworzy się właśnie poprzez konsolidację, standaryzację i restrukturyzację funkcji, systemów, procesów i personelu w jedną lub więcej jednostek świadczących usługi (Biernat, 2016, s. 254). Obecnie CUW jest jedną z dynamicznie rozwijających się gałęzi (Dąbrowski, 2016, s. 12). Na ten stan ma wpływ również przeprowadzona w 2017 roku reforma oświatowa, której efektem może być tworzenie przez organy zarządzające placówkami szkolnymi samorządowych centrów usług wspólnych. Utworzenie takiego podmiotu wpływa z kolei na rozwiązywanie umów z dotychczasowymi księgowymi z powodu likwidacji ich stanowisk pracy (Skrzyński, 2016, s. 1).

3.2.7. Zmiany finansowe

Pewnym podsumowaniem narzędzi downsizingowych są zmiany w sferze finansowej. Finanse bowiem mogą być celami działań downsizingowych, efektami zmian innych obszarów zarządzania, ale także same mogą być przedmiotem działań – na przykład poprzez restrukturyzację finansową i wykorzystywane w ramach niej narzędzia.

Standardowa restrukturyzacja finansowa obejmuje redukcję zadłużenia, odtworzenie środków obrotowych i odzyskanie płynności finansowej oraz przywrócenie wiarygodności wobec instytucji finansujących i kooperantów (Rozenberg,

2002, za: Porada-Rochoń, 2009, s. 79). Restrukturyzacja ta jest procesem sanacji finansów przedsiębiorstwa. Proces ten opiera się na gruntownej zmianie sposobu zarządzania sferą finansów, strukturą kapitałową, uwzględniając również zmianę struktury aktywów i własności tak, by osiągnąć wzrost wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli i akcjonariuszy oraz polepszyć stosunki z innymi interesariuszami.

W literaturze istnieje wiele podziałów narzędzi, które są wykorzystywane w przypadku restrukturyzacji finansowej. Poniżej przedstawiono zestawienie oparte głównie na propozycjach Porady-Rochoń (2009) i Suszyńskiego (2003, s. 161–163):

- narzędzia własnościowe (opisane w punkcie wyżej),
- narzędzia kapitałowe (relacji między kapitałem długookresowym i krótkookresowym),
- narzędzia aktywów (wskazanie, w jakim obszarze powinno funkcjonować przedsiębiorstwo i jak powinny być alokowane zasoby),
- narzędzia organizacji, w ramach których wymienia się właśnie downsizing (jako zmniejszenie rozmiarów) i outsourcing⁶⁴.

Na uwagę zasługują tu **zmiany w strukturze kapitałowej**, które polegają na kształtowaniu odpowiednich relacji pomiędzy zadłużeniem o charakterze długookresowym a własnymi środkami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa. Wśród narzędzi wymienia się tu również wszelkie narzędzia o charakterze własnościowym, o których wspomniano w punkcie poprzednim.

Warto zwrócić w szczególności uwagę na obniżenie i ponowne podwyższenie kapitału własnego przedsiębiorstwa. Obniżenie kapitału akcyjnego może nastąpić w drodze zmiany statutu poprzez zmniejszenie wartości nominalnej akcji, połączenie akcji, umorzenie części akcji, z kolei podwyższenie odbywa się najczęściej przez emisję akcji uprzywilejowanych oraz rzadziej przez podwyższenie wartości nominalnej dotychczasowych akcji. Zmniejszenie i podwyższenie kapitału własnego jest stosowane najczęściej w przypadku, gdy podmiot ponosi straty bilansowe, jednak nieprzewyższające wysokości kapitału własnego. Straty te nie muszą być pochodną kryzysowej sytuacji, mogą wynikać z realizowanej strategii podatkowej zwłaszcza w przypadku wysokich podatków dochodowych. Zdarza się, że część współwłaścicieli niewielkich podmiotów preferuje uzyskiwanie korzyści nie z dywidend, lecz poprzez podwyższone koszty funkcjonowania, które mogą być rezultatem zatrudnienia, użytkowania służbowego samochodu czy też udziału w organie nadzorczym. Z kolei w większych spółkach nieznaczna strata bilansowa może wynikać z traktowania podmiotu wyłącznie jako centrum kosztów i generowania dochodów przez inne przedsiębiorstwo w ramach holdingu, najczęściej posiadającego siedzibę w kraju o niższej stopie podatku dochodowego. Wykorzystywanym instrumentem w takiej sytuacji są zazwyczaj ceny transferowe wyrobów gotowych, materiałów i usług

⁶⁴ W szczegółowym opisie celowo pominięto narzędzia pośredniej restrukturyzacji finansowej, takie jak strategie marketingowe nastawione na wzrost sprzedaży czy działania w obszarze zwiększenia efektywności organizacji produkcji.

obcych. Zarówno w przypadku dużych, jak i małych przedsiębiorstw występowanie straty bilansowej nieprzewyższającej kapitału własnego może stać się źródłem przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych. Tego rodzaju restrukturyzacja staje się możliwa do przeprowadzenia wyłącznie w przypadku zgody akcjonariuszy, bez konieczności korzystania z pomocy wierzycieli. Głównymi celami podejmowanych działań będzie eliminacja straty bilansowej przez pokrycie jej kapitałem własnym oraz przywrócenie płynności finansowej (Pawłowicz, 2015, s. 543–546).

Osobno należy wyróżnić zmiany w strukturze aktywów, wspominając jednocześnie, że zmiany te wyszczególniono już na przykład w kontekście zmian majątkowych. Do typowych narzędzi zalicza się tu:

- sprzedaż aktywów,
- leasing aktywów,
- tworzenie spółek córek (wyodrębnienie majątku) w celu sprzedaży,
- podział przedsiębiorstwa,
- sprzedaż części akcji przedsiębiorstwa zależnego,
- sekurytyzację aktywów.

Zmiany w strukturze aktywów są podejmowane w celu wygenerowania wolnych środków pieniężnych na sfinansowanie przyszłych inicjatyw wzrostu firmy. Takie działania, jak wydzielenie, leasing, sprzedaż określonych aktywów przy wykorzystaniu istniejących instrumentów na rynku kapitałowym, mają za zadanie zwiększenie płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiając poszerzenie wariantów alokacji środków podmiotu, które mogą przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa⁶⁵.

Wyodrębnioną grupą są także działania dotyczące bezpośredniej restrukturyzacji finansowej, zmieniające **strukturę pasywów**, poza wcześniej wyszczególnionymi narzędziami związanymi ze zmianą struktury własnościowej i kapitałowej, zalicza się do nich (por. Rochoń, 2006, s. 96; Silaghi 2018; Mielcarz, Osichuki i Owczarkowski, 2018):

- konwersję zobowiązań na inne zobowiązania lub na udziały,
- skonsolidowanie zobowiązań,
- rozłożenie na raty spłaty zobowiązań,
- dekapitalizację wspieraną długiem,
- emisję akcji nakierowanych,
- oraz narzędzia wykorzystywane w ramach restrukturyzacji zadłużenia.

Do narzędzi restrukturyzacji finansowej zalicza się również Debt Equity Swap. Instrument ten służy do przekształcenia kapitału obcego w kapitał własny i polega na wymianie zobowiązań firmy według ich księgowej wartości na kapitał własny. Instrument ten cechuje pewna elastyczność – kapitał obcy może być wymieniany na

⁶⁵ W polskich realiach można zaobserwować tendencję do zmniejszenia aktywności funkcjonowania i skoncentrowanie się na podstawowym profilu działalności (por. Porada-Rochoń, 2009, s. 83–84).

wybraną formę kapitału hybrydowego, z kolei kapitał hybrydowy zostaje przekształcony w kapitał własny, istnieje także możliwość stosowania przekształceń przy uwzględnieniu rozmaitych form samego kapitału hybrydowego. Najczęściej instrument ten jest wykorzystywany w momencie, gdy firma nie jest zdolna do pozyskania środków na powiększenie kapitału własnego w formie gotówkowej (Węclawski, 2010, s. 752).

Instrumentem służącym do zmniejszania zobowiązań przedsiębiorstwa i tym samym narzędziem restrukturyzacji finansowej jest Debt Buy Backs. Operacje określane tym mianem polegają na sprzedaży wierzytelności inwestorom finansowym według ich nominalnej wartości. Dzielone są również na operacje bezpośrednie i pośrednie. Pierwsze z nich polegają na tym, że dłużnik samodzielnie i bezpośrednio od wierzyciela nabywa swoje zobowiązania. Najczęściej tego typu zabiegów dokonują spółki funduszy *private equity*, które nabywają zobowiązania wobec banków związane z udzielonymi im kredytami w ramach operacji Leveraged Buy Out. Z kolei istotą pośrednich operacji Debt Buy Backs jest zakup zobowiązań z tytułu zaciągniętych pożyczek przez inwestora finansowego, który pełni funkcję współnika dłużnika. Operacja ta może być przeprowadzona za pomocą utworzonej spółki specjalnego przeznaczenia (Special Purpose Vehicle), która po nabyciu jest konsolidowana z pożyczkobiorcą, a ten z kolei dokonuje zakupu spółki lub jej majątek jest wnoszony do spółki portfelowej jako wkład rzeczowy (Węclawski, 2010, s. 755–756).

Restrukturyzacja zadłużenia najczęściej jest rozpatrywana jako element restrukturyzacji finansowej (por. Dźwigoł, 2016, s. 124) i w ramach restrukturyzacji unormowanej prawnie (na przykład w okresie realizacji postępowania upadłościowego lub układowego), jednak wiele spośród stosowanych narzędzi może być wykorzystywanych również dla przedsiębiorstw, które chcą się chronić przed potencjalnym ryzykiem pogorszenia sytuacji finansowej – niekoniecznie w perspektywie niewypłacalności. Restrukturyzacja zadłużenia może zostać przeprowadzona z wykorzystaniem takich narzędzi, jak (Czerkas i Teisseyre, 2016, s. 183):

- karencja w spłacie kapitału,
- wydłużenie okresu spłaty zobowiązań,
- konwersja zobowiązań na udziały,
- umorzenie części długu,
- zmiana waluty zobowiązania,
- zmiana sposobu zabezpieczenia – co na przykład jest warunkiem restrukturyzacji majątkowej.

Niektóre strategie zmniejszania skali działalności uwzględniają także konieczność zmniejszenia zaangażowanych środków pieniężnych. Wymienia się tu takie narzędzia, jak (Rzempała, Wojdyła i Rzempała, 2012, s. 841–847):

- 1) wypłata dywidendy, likwidacja kapitału zapasowego, obniżenie kapitału zapasowego, zbycie udziałów,
- 2) określone czynności cywilnoprawne, na przykład związane z transferem (sprzedaż) środków trwałych czy świadczeniem specjalistycznych usług doradczych.

Podobnie jak inne narzędzia grupa zmian w zakresie finansów jest silnie powiązana z innymi grupami rozwiązań w zakresie downsizingu. Zmiany w strukturze własności służą do utworzenia optymalnego kapitałowo układu własnościowego w przedsiębiorstwie, który to układ zapewni efektywne zarządzanie i jednocześnie zwiększanie wartości rynkowej. Zmiany organizacyjne przeważnie spowodowane są przeprowadzonymi wcześniej działaniami restrukturyzacji finansowej i polegają na modyfikacji struktury organizacyjnej w kierunku dopasowania do potrzeb przekształcanego przedsiębiorstwa.

Jednocześnie wskazane wyżej narzędzia z pewnością nie wyczerpują tematu dla każdej z grup, choć należą do częściej wymienianych w literaturze i badanych w praktyce. Ich szerokie zestawienie ma jednak na celu nie tylko inwentaryzację, lecz także przygotowanie podstawy do tworzenia modelu decyzyjnego, który powinien uwzględnić między innymi wzajemne sprzeczności między wieloma rozwiązaniami oraz bariery ich stosowania.

3.3. Bariery i zagrożenia wdrażania downsizingu⁶⁶

Szeroki zakres wymienionych narzędzi, ich wzajemne powiązanie czy wręcz przeciwnie: wykluczanie się, powoduje, że trudno jednoznacznie określić algorytm ich doboru. Właściwa selekcja i zawężenie stosowanych rozwiązań musi się opierać między innymi na krytycznej ocenie stanu organizacji dokonywanej w momencie rozważania decyzji o zmniejszeniu jej skali (lub skali jej obszarów). Ten stan będzie skorelowany bezpośrednio z przyczynami, które zdeterminują ich zastosowanie, a wykluczanie niektórych narzędzi będzie się łączyło z identyfikowanymi zagrożeniami, ryzykiem stosowania i skutkami, jakie wywołują.

Omawiając zagadnienie downsizingu, konieczne staje się ukazanie barier jego przeprowadzenia oraz zagrożeń, które mogą wpłynąć na podjęcie decyzji o jego zastosowaniu. Bariery są pewną trudnością wstrzymującą lub ograniczającą działania, a zagrożenie związane jest z negatywnym skutkiem tych działań, w praktyce jednak również obawa przez tymi skutkami stanowi barierę w wyborze działania. W ramach zestawienia trudności związanych z realizacją downsizingu przedstawione zostaną zarówno bariery, jak i zagrożenia łącznie, a logikę podziału oparto o obszary zmian, w których one występują. Są to obszary:

- związane ze sposobem wdrażania,
- związane ze sposobem organizacji oraz kondycją i oporem kadr,
- obejmujące relacje handlowe,
- dotyczące finansów, w szczególności kosztów i majątku.

⁶⁶ Wstępne uporządkowanie barier i zagrożeń autor umieścił we wcześniejszych publikacjach (Wojtkowiak, 2010; Sobolewski i Wojtkowiak, 2014a).

3.3.1. Sposób wdrażania downsizingu

Główne problemy dotyczą w pewien sposób wymiaru strategicznego – wielu autorów wymienia je jako najważniejsze bariery i zagrożenia downsizingu (na podstawie Cameron, 1993, s. 29; Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 8; Day i in., 2012, s. 165).

Podkreślenia wymaga jednak fakt, że studia literaturowe wskazują na liczne zagrożenia wynikające z wdrożenia działań downsizingowych, a ich ocena jest przeważnie negatywna. Powodem takiej sytuacji jest odnoszenie downsizingu najczęściej wyłącznie do redukcji kadr, która stanowi tylko element zmiany skali działalności. Problemy nie dotyczą bowiem jedynie zmniejszania zatrudnienia i różnią się także w zależności od cech przedmiotu przeobrażeń, czasu podjęcia decyzji oraz warunków rynkowych.

DeWitt (1998, s. 63) wskazuje na ciekawe uzasadnienie występowania barier w downsizingu. Odnajduje je we wcześniejszych strategiach przedsiębiorstwa związanych z inwestycjami w unikatowe, trwałe, trudne do skopiowania zasoby, które tworzą swego rodzaju parasol ochronny – bariery wejścia. Ten sam autor (1998, s. 61) jako barierę wyjścia wskazuje *mobility barriers*, a więc ograniczenia związane z przenoszeniem zasobów między segmentami branży.

Podstawowym warunkiem stosowania rozwiązań z zakresu downsizingu jest konieczność **kompleksowego**, a nie jedynie wycinkowego zastosowania; powiązaniem z tym błędem jest również **kopiowanie rozwiązań bez przemyślenia** i indywidualizowania.

Ważnym wymogiem wdrażania rozwiązań downsizingowych jest przeprowadzenie szczegółowej analizy sytuacji. Liczne zagrożenia wynikają często z błędnej realizacji downsizingu, zwłaszcza w przypadku przeprowadzenia zbyt wąskich i powierzchownych analiz sytuacji oraz uproszczenia fazy **preparacji**.

Podjęcie decyzji o zastosowaniu downsizingu czy przeprowadzenie wszelkich innych zmian w przedsiębiorstwie, zwłaszcza tych o charakterze radykalnym, powoduje **niepewność uzyskanych wyników**, a sam przebieg i skutki podjętych decyzji są trudne do przewidzenia. Menedżerowie sięgają po rozwiązania downsizingowe najczęściej w sytuacjach kryzysowych, często nawet krytycznych. To z kolei przekłada się na mniejszą skuteczność oraz wpływa na rozpatrywanie metody w kategoriach radykalnych.

Inną istotną barierą utrudniającą zastosowanie downsizingu jest również **brak możliwości planowania**. Spowodowany on jest między innymi takimi zjawiskami, jak:

- intensywnie zmieniający się rynek,
- utrudniony dostęp do informacji lub jego całkowity brak,
- trudność w określeniu konkurentów i przewidywaniu ich zachowań,

- brak stabilności wśród odbiorców,
- brak stabilności politycznej i społecznej.

Brak możliwości dokładnego zaplanowania i wynikający stąd brak rzetelnych długoterminowych planów utrudnia podejmowanie kluczowych decyzji, a downsizing, tak samo jak pozostałe działania restrukturyzacyjne, wymaga uwzględnienia w strategii działania przedsiębiorstwa.

Związany z powyższą niepewnością jest również **nadmierny optymizm** menedżerów, którzy zazwyczaj pozytywnie traktują wszelkie zmiany rynkowe czy samą sytuację, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Niesie to ze sobą negatywne konsekwencje i zbyt późne wpisanie downsizingu na listę rozważanych scenariuszy wyboru, tym samym możliwość jego wykorzystania staje się ograniczona.

Takie zachowania przedłużają **moment podjęcia decyzji** o zmianie skali działalności. W sytuacji kryzysu może nie pozwolić na jej zmniejszenie, a prowadzić do upadłości czy likwidacji. Zdarza się również, że wprowadzane zmiany są **jedynie pozorne**, zwłaszcza w przypadku podmiotów, w których zarządy pełnią swoją kadencję przez ściśle określony czas. Osoby takie niechętnie podejmują ryzyko zmian ze względu na to, że ich efekty będą wyraźne i doceniane dopiero w chwili sprawowania władzy w firmie przez kolejny zarząd. Powoduje to wprowadzanie często jedynie pozornych działań zamiast niezbędnych modyfikacji (Biarda i in., 2011–2012, s. 100). Zaniechanie koniecznych działań może mieć fatalne skutki dla przedsiębiorstw. Realizacja downsizingu przy użyciu dobrze rozpoznanych w zarządzaniu narzędzi, a także z wykorzystaniem rozmaitych ścieżek jego stosowania może podnieść efektywność restrukturyzacji i nie powinno być przyczyną obaw wśród menedżerów i zarządzających.

Innym zagrożeniem w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem jest niewłaściwa decyzja odnośnie do metody lub obszaru, w którym przeprowadza się downsizing. Przykładem takiej decyzji może być **utrata istotnego elementu w łańcuchu wartości** na rzecz konkurentów. Zagrożeniem związanym ze zmniejszeniem skali działalności jest także pozbycie się istotnego składnika wartości, wynikające ze złego przeprowadzenia analizy (w tym powodujące zagrożenie ciągłości działania czy zachowania spójności kompetencji). Sytuacja taka występuje najczęściej w przypadku wyzbywania się elementów głównych procesów lub elementów działalności mających wpływ na ofertę przedsiębiorstwa czy jego wizerunek.

Nowe problemy rodzi także **brak przystosowania pozostałych funkcji** w przedsiębiorstwie do zmiany skali działalności. Przykładem może być dokonanie działań restrukturyzacyjnych w zakresie zmniejszenia zatrudnienia, majątku czy finansów bez przeprowadzenia zmian organizacyjnych. Błędny krok staje się też wy-cinkowa restrukturyzacja działalności, uwidocznioma między innymi przez wzrost udziału kosztów stałych w kosztach ogółem.

3.3.2. Organizacja i zarządzanie ludźmi

Osobna grupa dotycząca elementów strategicznych, ale wymagająca osobnego ujęcia, odnosi się do sposobu organizacji zmian i sposobu zarządzania pracownikami. Wśród najczęstszych barier wymienia się (na podstawie Appelbaum i in., 1999, s. 539; Pocztownski, 2008, s. 173; Jong i in., 2016, s. 103–105; Harney, Fu i Freaney, 2018, s. 250):

- a) bariery związane z zarządzaniem ludźmi:
- obniżenie morale – zamknięcie się w sobie pracowników i poczucie wzajemnej niechęci wobec siebie,
 - opór wobec zmian – akceptacja działań podejmowanych według standardowych schematów i postrzeganie zmiany w kategorii zagrożenia.
 - utrata zaufania – spadek zaufania kadry kierowniczej u swoich podwładnych i wzrost poczucia nieufności wśród wszystkich pracowników,
 - narastanie konfliktów – wzrost walki pomiędzy pracownikami, każdy pragnie otrzymać jak najwięcej,
 - zezwolenie na kierowanie downsizingiem ze względów społecznych, bez finansowej motywacji,
 - tradycyjne stosowanie w zarządzaniu podejścia 3-C (*command, control and compartmentalization* – polecenie, kontrola, kategoryzacja / szufladkowanie),
 - brak przygotowania do spadku innowacyjności i zaangażowania, utrata innowacyjności – brak chęci do podejmowania ryzyka i zablokowanie działań kreatywnych.
- b) bariery związane ze sposobem podejmowania decyzji zarządczych:
- upolitycznienie – wzrost walki o władzę i powstawanie grup interesów wzajemnie ze sobą rywalizujących, grupy te wybierają jako rozwiązanie zwolnienie pracowników z niższych szczebli zarządzania (Duncan, 2011, s. 75),
 - zanik priorytetów – ograniczanie konfliktów poprzez przeprowadzanie cięć w poprzek całego przedsiębiorstwa przy jednoczesnym braku wyraźnie wyróżnionych priorytetów,
 - centralizacja – decyzje o zmniejszeniu zatrudnienia podejmowane są na najwyższych szczeblach zarządzania, a podział władzy ulega ograniczeniu,
 - ograniczenie komunikacji – docieranie wyłącznie pozytywnych informacji na najwyższe szczeble zarządzania, występowanie bariery komunikacyjnej spowodowanej obawami i nieufnością panującą na niższych szczeblach,
 - deficyt w pracy zespołowej – wzrost indywidualizmu wśród pracowników i zanik spójności w pracy zespołowej,
 - deficyt przywództwa – zaprzestanie odgrywania roli przywódców przez kierowników najwyższych szczebli ze względu na stosowanie zasady kozła ofiarnego oraz filozofii obłożonej twierdzy,

- chęć osiągnięcia poprzez downsizing spadku kosztów, a nie wzrostu produktywności,
- kryzysową mentalność – skupianie się na bieżących sprawach, z zapominaniem o planowaniu długoterminowym.

Z powyższej listy na szczególną uwagę zasługuje kwestia reakcji pracowników na występujące błędy w zakresie zarządzania i organizacji pracy – szczególnie w obliczu zmian technologicznych (por. Jasiński, 2010, s. 29) czy zwolnień pracowników (por. Roth, 2009, s. 46–52).

Wiele negatywnych skutków może wywołać nie tyle samo działanie, co strach przed utratą pracy. Strach ten zwłaszcza w obliczu przewidywanych działań restrukturyzacji kadr wydaje się naturalny. Farber (1999, 2017), badając rynek pracy w USA, zauważył wiele zmian związanych ze stabilnością pracy, zwrócił też uwagę na problemy w znalezieniu pracy po jej utracie, a także niższe wynagrodzenie od uzyskiwanego wcześniej. Podawał negatywne skutki społeczne, takie jak zmniejszający się okres zatrudnienia w jednym miejscu pracy oraz rozwój prac tymczasowych i krótkookresowych.

Z drugiej strony coraz popularniejszy staje się *job hopping* (por. Magill i McKenna, 2010; Steenackers i Guerry, 2016, s. 496), a więc zjawisko polegające na częstej zmianie pracy i tym samym odczuwanie mniejszego strachu lub jego całkowity brak przed taką zmianą.

Każda zmiana w przedsiębiorstwie niesie ze sobą obawy i opór nie tylko szeregowych pracowników, lecz także kierowników czy menedżerów. W przypadku zmian radykalnych, do których zalicza się działania downsizingowe, opór ten może być bardzo silny. Aby móc umiejętnie go pokonać, konieczne staje się poznanie zarówno przyczyn, jak i źródeł oporu pracowników wobec zmian. Walecka i Zakrzewska-Bielawska (2013, s. 330) do przyczyn oporu zaliczają między innymi:

- bezwładność grup i organizacji,
- lęk przed utratą cenionych wartości,
- lęk przed nieznanym,
- zbyt wiele niepewności,
- obawę przez zwiększeniem ilości pracy,
- niepewność co do przyczyn i skutków zmian,
- niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów,
- świadomość słabych stron proponowanych zmian.

Źródeł oporu wobec zmian badaczki upatrują w osobowości człowieka, oddziaływaniu grup społecznych, samej zmianie i wspomnianej już wyżej organizacji procesu zmian.

Działania downsizingowe oddziałują również na członków danego przedsiębiorstwa, dlatego należy wymienić inne poza oporem pracowników negatywne skutki, które mogą się pojawić w wyniku wyboru i realizacji opcji downsizingu (Cameron, 1993, s. 29), a są to:

- krótkookresowa mentalność kryzysowa,
- tworzenie się grup interesów „politycznych”,
- utrudnienia w nadawaniu priorytetów i w ocenie sytuacji,
- zmniejszenie zaufania,
- wzrost konfliktów,
- strach ograniczający komunikację,
- ograniczenie pracy grupowej,
- brak liderów.

Wagę kwestii pracowników pokazuje tzw. postrzeżenie wsparcia organizacyjnego (Gojny-Zierowska, 2016, s. 23–27). Jest ono interpretowane jako globalne przekonanie pracownika dotyczące stopnia, w jakim organizacja docenia jego wkład i dba o jego dobrostan. Wśród elementów składających się na negatywne postrzeżenie wymienia się:

- zastępowanie pracownika innym, z niższym wynagrodzeniem,
- sposób reagowania organizacji na błędy, pogarszanie wyników, prośby o zmiany warunków pracy,
- zwalnianie pracownika.

Wystąpienie wymienionych wpłynie na indywidualne odczucia pracowników, ich opór, ale również inne zjawiska w mentalności pracowników. Przykładem takich zachowań jest wzrastający egoizm jednostek i całych struktur. Pojawia się zjawisko określane jako „chęć istnienia za wszelką cenę” (Karakaya, 2000, s. 659), występujące na wszystkich szczeblach organizacji.

Opór wobec zmian mogą przejawiać również kierownicy znajdujący się na średnich poziomach struktury organizacyjnej. W procesie przeprowadzania zmian w organizacji podstawowym ograniczeniem jest właśnie opór stawiany przez przedstawicieli tego szczebla zarządzania. Kierownicy ci najczęściej przyspieszają wprowadzanie zmian lub modyfikują je w taki sposób, by zabezpieczyć swoje interesy.

Warto przy tej okazji podkreślić, że problemy, jakie napotykają przedsiębiorstwa w procesie zmian, są często wynikiem zbyt dużej liczby kierowników i niewystarczającej liczby liderów (Marciniak, 2016, s. 98). Liderzy zmian odgrywają fundamentalną rolę podczas skutecznego wdrażania przemian. Wymaga się od nich kompetencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak coaching, wspieranie pracy w grupie czy motywowanie do zmian (Balcerek, 2008, s. 52). Liderami zmian zostają te osoby, które potrafią zdecydować się na poniesienie osobistego ryzyka, jakie pociąga za sobą proces zmian. Ryzyko to może się łączyć z narażeniem własnej pozycji w imię zmian ze stosunkami międzyludzkimi pomiędzy tymi, którzy są najbardziej dotknięci zmianami, oraz z odpowiedzialnością za efekty wdrażanych modyfikacji mimo często nieposiadania na nie bezpośredniego wpływu. Kierownicy niższych i średnich szczebli jako osoby wdrażające zmiany są obarczani winą za niepowodzenia, mimo że to menedżerowie i zarządzający proponują kształt zmian (Marciniak, 2016, s. 98). Przewidywanie przez nich takiej

sytuacji może rodzić w kierownikach niższych i średnich szczebli opór w stosunku do planowanych działań.

Z drugiej strony downsizing może nieść ze sobą także ryzyko związane ze sferą moralną pracowników. Postrzeganie pracowników jako zasobów (co zostało zauważone zwłaszcza przez amerykańskich badaczy) przyczynia się do odhumanizowania pracy, a to może oddziaływać na uzyskiwane rezultaty. Interesujące wnioski wynikają również z analizy zachowań przestępczych, jakich dokonują osoby z kadry kierowniczej – występują one znacznie częściej w podmiotach o niskiej i pogarszającej się kondycji niż w tych przedsiębiorstwach, które są w dobrej kondycji (Piety, 2004, s. 106).

Opór kierowników jest tłumaczony również obawami zmiany warunków ich pracy – w szczególności obniżeniem atmosfery w pracy. Downsizing obejmujący redukcję pracowników powoduje zmiany wewnętrzne w mentalności pracowników, w szczególności w kulturze organizacyjnej (Głuszek, 2003, s. 380–381), mianowicie:

- niepożądane zmiany wartości i postaw,
- przekonanie o tym, że ludzie tworzą mniej istotny zasób,
- utratę zaufania,
- rozpowszechnianie negatywnych opinii,
- nadwerężenie reputacji.

Negatywnym skutkiem restrukturyzacji kadr może być także niedopasowanie (*mismatch*) umiejętności i doświadczenia pozostałych w organizacji pracowników do zadań i obowiązków (poszerzonych w stosunku do sytuacji przed zmianą). Pracownicy pozostający mogą z powodu zaistniałej sytuacji obniżyć swoje zaangażowanie (Dierendonck i Jacobs, 2012, s. 96), odczuwać silny stres, doznać wypalenia zawodowego czy często chorować, wpływając tym samym na obniżenie produktywności (Hagel, 2013, s. 24). Często cytowany przez autorów Brockner (Brockner, Grover, Reed, DeWitt i O'Malley, 1987) wyróżnia kilka stanów pozostałych w firmie pracowników („ocalałych”): niepewność, „pozytywną niesprawiedliwość” (poczucie winy spowodowane niesprawiedliwym zwolnieniem innych), złość i ulgę.

Wspomniane niedopasowanie i kondycja „ocalałych” wpływa na obszar innowacyjności pracowników i przyczynia się do spadku ochoty na poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, spadku innowacji (Hagel, 2013, s. 25; Gandolfi i Oster, 2009, s. 4). Dzieje się to dlatego, że ogólna koncentracja uwagi na celach przedsiębiorstwa przekłada się na podejście pracowników i powoduje zmniejszoną tolerancję ryzyka (również potencjalnego). Zwraca się także uwagę na szerokie konsekwencje wszelkich sytuacji kryzysowych na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Badacze (Głuszek, 2003, s. 379–380) podejmujący temat utożsamiają te konsekwencje głównie ze stratą pracowników (z powodu zwolnień, outsourcingu czy dobrowolnych odejść). Wśród skutków wymienia się:

- utratę należącej do pracowników wiedzy jawnej i ukrytej,
- utratę pamięci organizacyjnej (dotyczącej procedur, rutyny czy zasad postępowania),

- pojawienie się luk w komunikacji nieformalnej,
- luki w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- utratę wiedzy chronionej,
- naruszenie kapitału relacyjnego.

Przyczynę tego można odnaleźć w sugestiach De Meuse'a i Guangronga (2013, s. 325), zwracających uwagę na teorię kontraktu psychologicznego, która wskazuje, że z jednej strony umowa między pracownikiem a pracodawcą, oparta na zaufaniu i przewidywalności, pozwala na osiągnięcie znacznych efektów dodatnich, z drugiej strony nadwężenie tego zaufania, występujące właśnie w okresie downsizingu kadrowego, doprowadza do szeregu negatywnych zjawisk: spadku motywacji, lojalności i zaangażowania. To z kolei może mieć ogromne znaczenie dla sukcesu realizacji downsizingu jako opcji strategicznej w ogóle i poprzez pracowników mieć odzwierciedlenie w każdej ze sfer działalności, w tym w wynikach finansowych ogółem.

Do innych negatywnych skutków związanych z pogorszeniem atmosfery pracy zaliczyć można rotację kadry, wypalenie zawodowe pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, które jest spowodowane zwiększeniem obciążenia i stresem wywołanym przeprowadzonymi zmianami (por. Hagel, 2013, s. 24). Inną możliwą konsekwencją jest utrata lojalności wśród pracowników i spadek samooceny (Kumar, 2009, s. 93). Downsizing i wszelkie inne zmiany (zwłaszcza w obszarze kadrowym) mogą powodować także usztywnienie i strach, nawet w przypadku przedsiębiorstw w ruchu. Jest to więc skutek odwrotny w porównaniu do oczekiwanego efektu w postaci przedłużonej fazy młodości (w cyklu życia organizacji) odzwierciedlonej w energii, zapale, odwadze, świeżości spojrzenia i pomysłowości (Olejczyk-Kita, 2008, s. 144).

Odrębnego przedstawienia wymagają zagrożenia dotyczące kwestii prawnych zmian zatrudnienia (por. Malujda, 2010, s. 393), a także organizacji pracowniczych – na przykład związków zawodowych, rad pracowniczych. W przypadku tych pierwszych mogą one mieć dominujący wpływ na przedsiębiorcę także w pozostałych obszarach jego funkcjonowania. Przykładem tego są organizowane przez związki zawodowe protesty bojkotujące likwidację lub przeniesienie do innych krajów fabryk czy centrów logistycznych.

Do elementów relacji z otoczeniem należy zaliczyć także ryzyko protestów społeczności lokalnej związane głównie ze strategicznymi zmianami powodującymi spadek wielkości zatrudnienia⁶⁷. Społecznymi konsekwencjami działań downsizingowych mogą być także niewykorzystane zasoby materialne: niezagospodarowane magazyny, hale produkcyjne, maszyny, urządzenia, niedokończone inwestycje.

⁶⁷ Realizacja zmniejszania skali powinna zatem uwzględniać również aspekt społeczny, w tym tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu.

3.3.3. Relacje handlowe i wpływ interesariuszy

Wspominając o aspektach działania związków zawodowych i organizacji społecznych trzeba zwrócić uwagę na to, że do zasobów przedsiębiorstwa zalicza się również zasoby relacyjne, których charakter może powodować znaczne ryzyko dla realizacji opcji downsizingu. Bariery te odgrywają istotną rolę zwłaszcza w przypadku likwidacji czy upadłości, ale również przy negocjowaniu warunków sprzedaży firmy oraz przeprowadzeniu działań downsizingowych. Wśród najczęstszych barier tego zakresu wymienić należy takie, jak:

- realizacja długoterminowych kontraktów z dostawcami; przykładem mogą być firmy handlowe zajmujące się wynajmem wielkopowierzchniowych lokali w centrach handlowych na długie terminy, co w przypadku zerwania umowy powoduje zatrzymanie kaucji, poniesienie wysokich kar oraz brak możliwości odzyskania poniesionych nakładów inwestycyjnych;
- wykonywanie kontraktów długoterminowych, w których w przypadku zaprzestania ich realizacji występuje konieczność wykorzystania zabezpieczeń czy zapłaty tzw. kwot zatrzymanych; innym skutkiem jest brak możliwości zafakturowania wykonanych prac w całości;
- realizacja zleceń, dostarczanie wyrobów, z którymi powiązane zostały usługi posprzedażowe, na przykład serwis gwarancyjny, okresowe konserwacje, wprowadzanie modyfikacji, aktualizacja oprogramowania;
- istnienie zobowiązań związanych z działalnością, między innymi zobowiązań o charakterze prywatyzacyjnym lub likwidacyjnym; najczęściej pojawiały się one w przypadku firm będących w kryzysie, w których niemożliwe stawało się zmniejszenie poprzez likwidację etatów pracy ze względu na istnienie zobowiązań niepowiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością; w rzeczywistości gospodarczej często występującym elementem umów sprzedaży przedsiębiorstw państwowych lub przedsiębiorstw, w których Skarb Państwa był właścicielem, stawały się zobowiązania do przestrzegania zachowań, w tym do utrzymania obecnego poziomu zatrudnienia, realizacji inwestycji; dodatkowo zobowiązania do tak określonych zachowań były zabezpieczane weksłami lub poręczeniami, które powodowały obciążenie majątku podmiotu.

Wspomniane bariery mogą powodować trudności w rezygnacji z realizowania niektórych projektów czy umów. Rozróżnia się w szczególności tzw. kontrakty miękkie i twarde, te drugie to takie, których realizacja wymuszona jest groźbą znacznych strat, a nawet upadłością przedsiębiorstwa (Stradomski, 2006, s. 17).

Znaczną barierą zmniejszania skali działania związaną z relacjami jest sytuacja, w której istota wartości przedsiębiorstwa oparta jest na jego wizerunku. Realizacja downsizingu może wpłynąć na pogorszenie obrazu przedsiębiorstwa lub marki, którą ono dysponuje. Wartość ta jest silnie skorelowana z zachowaniami klientów i ich reakcjami na informacje o zmniejszeniu lub zawieszeniu produkcji lub

świadczenia usług (Harness i Harness, 2012, s. 42); klienci często słusznie obawiają się obniżenia jakości obsługi oraz pogorszenia poziomu komunikacji (Homburg, Klarmann i Staritz, 2012, s. 115, 123). Przeprowadzenie zmiany radykalnej niesie ze sobą również strach przed negatywną oceną rynku (por. Wilkinson, 2005, s. 1084). Potwierdzeniem obaw mogą być badania amerykańskie, w których ukazano pogorszenie ocen w rankingach branżowych w przypadku tych podmiotów, które zastosowały rozwiązania downsizingowe (Love i Matthew, 2009, s. 314–335).

Kierownicy, pracownicy, kontrahenci, klienci oraz społeczność lokalna są tymi grupami, które należy zidentyfikować nie tylko podczas opracowywania działań w związku z realizacją strategii downsizingu, lecz także podczas projektowania mniejszych działań operacyjnych zmniejszających skalę wybranych obszarów (Sapieżka, 1997, s. 86). Należy jednak zaznaczyć, że trudne staje się zidentyfikowanie wszystkich interesariuszy, którzy mogą mieć wpływ lub na których oddziałuje zmniejszanie skali działania.

3.3.4. Bariery finansowe

Po przedstawieniu problematyki sposobu wdrażania downsizingu, kwestii kadrowych oraz relacyjnych warto zwrócić uwagę na bariery i zagrożenia odzwierciedlone w kondycji finansowej.

Jeśli oceniać downsizing z perspektywy finansowej, do najistotniejszych barier należą koszty zmian, które z perspektywy strategicznej mają charakter inwestycji (inwestycji w zmianę), oceniane są jednak jako wydatki bieżące. Najistotniejszymi szacowanymi kosztami bezpośrednimi są koszty:

- zmian kadrowych: struktury, przeszkalania i bezpośrednich zwolnień pracowników; w szczególności odczuwalne są koszty wynagrodzeń w czasie wypowiedzenia, outplacementu, odpraw, zwolnień grupowych, potencjalne koszty rozpraw sądowych (między innymi dotyczących wynagrodzeń za przepracowane nadgodziny); zwolnienia pracowników niosą ze sobą również dodatkowy przepływ pieniężny, kwalifikowany wcześniej jako koszt, który dotyczy rezerw na odprawy emerytalne i nagrody,
- likwidacji i sprzedaży majątku; zalicza się tutaj nie tylko koszty transakcyjne, które mogą być stosunkowo wysokie ze względu na oczekiwane tempo postępowania, lecz także koszty bezpośredniej likwidacji: złomowania, rekultywacji terenu czy utylizacji pozostałych odpadów,
- egzekucji trudno ściągalnych należności (oraz często strat z ich sprzedaży), wynagrodzenia profesjonalnych likwidatorów, rezygnacji z umów, remontów wynikających z konieczności przywrócenia stanu poprzedniego wynajmowanych lokali i dzierżawionych maszyn i urządzeń,
- podatkowe łączące się z koniecznością zapłaty podatku w związku z uzyskaniem ze sprzedaży lub likwidacji środków wyższych niż wcześniej zaangażowane

- w spółkę (w przypadku spółek kapitałowych) oraz z koniecznością zapłaty podatku dochodowego ze względu na uzyskany dochód ze sprzedaży majątku,
- realizacji już zawartych umów, w tym nietypowych, na przykład połączonych z obowiązkiem zwrotu uzyskanego dofinansowania (jeśli downsizing powoduje niespełnienie wymogów formalnych wcześniej uzyskanej pomocy).

Mimo kosztów ponoszonych na realizację downsizingu do jego finansowych skutków zalicza się przede wszystkim ograniczenie poziomu wydatków. Ich zmniejszenie nie zawsze jednak jest możliwe do utrzymania przez dłuższy czas, na co wskazuje Cascio (1993, s. 99), który identyfikuje trzy podstawowe źródła braku oszczędności związane z przeprowadzonymi działaniami downsizingowymi. Zalicza do nich korzystanie z zewnętrznych konsultantów, odtwarzanie wiedzy fachowej przez zależne jednostki biznesowe, którą wcześniej dostarczali specjaliści zatrudnieni w centrali, oraz koszty szkoleń kierowników liniowych do obsługi zadań realizowanych dawniej przez zatrudnionych pracowników.

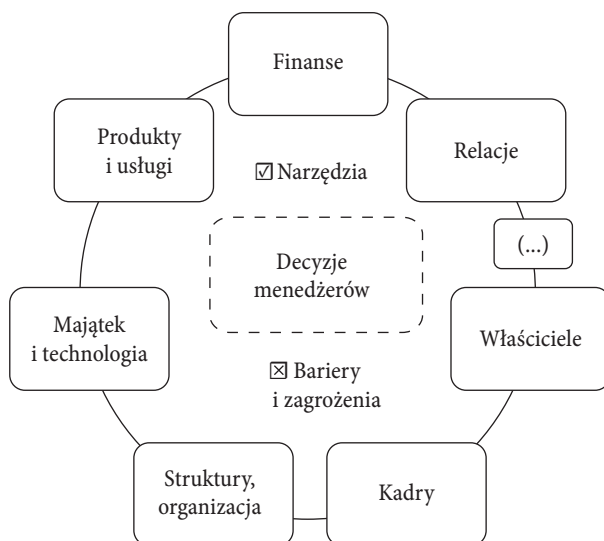
Kalkulowane wydatki mogą wpłynąć nie tylko na opłacalność (rentowność) przeprowadzenia danej strategii, ale również na decyzję o jej wyborze. Jednocześnie koszty bezpośrednie downsizingu stanowią jedynie część barier jego wdrożenia; znaczna grupa związana jest z kosztami innych zmian, które pośrednio wpływają na efektywność organizacji. W szczególności dotyczy to kosztów związanych z restrukturyzacją kadry.

Strona zmian finansowych dotyczy także sytuacji majątkowej przedsiębiorstwa. Do potencjalnych zagrożeń zalicza się przede wszystkim posiadanie majątku charakteryzującego się niską płynnością, co powoduje problemy z jego sprzedażą. Majątek o takich cechach jest najczęściej specyficzny, posiada wysoki stopień zużycia i wykorzystuje przestarzałą technologię. Bariery okazuje się także oczekiwanie zbyt wysokiej ceny sprzedaży majątku, które może wynikać z nominalnej wartości i tym samym zmniejszać listę potencjalnych nabywców lub być efektem oczekiwanej wartości w stosunku do relacji nakładów niezbędnych do jej wytworzenia, ale nieadekwatnej do aktualnej wartości rynkowej i porównywanych cen.

Przy uwzględnieniu wartości majątku problematyczna staje się również różnica występująca pomiędzy jego wartością likwidacyjną a odtworzeniową oraz pomiędzy wartością księgową a likwidacyjną. Istotną barierą może się również okazać niski popyt na sprzedawane składniki majątku, który przekłada się na coraz dłuższy okres sprzedaży, ten z kolei wpływa na wzmacniającą się utratę wartości, koszty transakcyjne, a w konsekwencji efektywność procesu zmniejszania skali działania.

Uporządkowane wyżej bariery związane ze stosowaniem narzędzi downsizingu dają pewien obraz trudności, z jakimi spotykają się menedżerowie podejmujący decyzję o downsizingu. Uwzględnienie dostępnych rozwiązań i zarządzanie ryzykiem ich stosowania będzie integralną częścią procesu decyzyjnego, choć również w tym zakresie menedżerowie mogą podejmować różne strategie wdrażania rozwiązań downsizingowych.

Celem podsumowania poniżej w formie graficznej (rysunek 8) przedstawiono zarówno narzędzia, jak i związane z ich realizacją bariery i zagrożenia: menedżerowie mają do dyspozycji narzędzia związane z poszczególnymi obszarami, jednak ich stosowanie może być trudne ze względu na bariery lub wzbudzać zagrożenia.



Rysunek 8. Grupy narzędzi i barier ich stosowania w downsizingu

Rysunek ułożono w taki sposób, aby ukazać wzajemne relacje grup narzędzi między sobą, a zestaw dostępnych rozwiązań i identyfikowanych zagrożeń przedstawić jako element „skrzynki narzędziowej” menedżerów, którzy korzystają z niej w trakcie realizacji procesu downsizingu. Co ważne, świadomość tego zestawu może być ważnym elementem samego procesu decyzyjnego i fazy przygotowywania do realizacji zmniejszenia skali działania.

4. PODEJMOWANIE DECYZJI O DOWNSIZINGU

Podobnie jak we wcześniejszych częściach dokonano porównania problematyki downsizingu z innymi rozwiązaniami z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstw, tak warto przybliżyć zmniejszanie skali działania z pozycji podejmowania decyzji o jego realizacji – szczególnie że stosowanie i dobór przedstawionych wcześniej narzędzi będą zależały właśnie od przebiegu procesu decyzyjnego.

Downsizing jako opcja strategiczna stanowiąca ciąg powiązanych ze sobą czynności z wieloma możliwościami ich przeprowadzenia podlega tym samym rygorom co inne decyzje strategiczne. Analiza znaczenia i złożoności problemu, a także przedstawienie innych modeli decyzyjnych będzie stanowić wstęp do sformułowania warunków, które powinien spełniać uwspółcześniony model decyzyjny downsizingu. Niezbędnym wstępem przed samą realizacją zadania badawczego będzie również uporządkowanie głównych czynników, które powinny być rozpatrywane w decyzji downsizingowej, a także przedstawienie dotychczasowych rezultatów badań dotyczących sił wpływających na decydenta.

4.1. Proces podejmowania decyzji

Za planowanie wewnętrznego dostosowania przedsiębiorstwa do otoczenia odpowiedzialna jest kadra kierownicza, która musi poszukiwać równowagi pomiędzy nieuniknionymi zmianami pozwalającymi na doskonalenie funkcjonowania a ekonomicznymi ograniczeniami. Zważając na złożony charakter otoczenia, naczelne kierownictwo ma coraz mniej czasu na wdrożenie zmian, a jednocześnie pominięcie procesu dostosowawczego może rodzić negatywne i dalekosiężne konsekwencje.

Znacznym ograniczeniem tempa podjęcia decyzji jest złożoność organizacji. Rozwiązanie jednego problemu w zakresie downsizingu, na przykład zmniejszenie sprzedaży nierentownych produktów, niesie ze sobą konieczność podjęcia kolejnych decyzji na temat zagospodarowania niewykorzystanego magazynu, zmniejszenia sił

sprzedażowych itd. Decyzje o downsizingu są decyzjami, które z pewnością należy rozpatrzyć z jednej strony ze względu na wynik analiz opartych na bieżących informacjach i analizach, z drugiej jednak muszą być uwzględnione analizy przyszłych skutków wdrożenia. Zgodnie z optimum Pareta decyzje downsizingowe powinny zmierzać do poprawy położenia podmiotu w taki sposób, aby nie pogarszać położenia pozostałych uczestników problemu decyzyjnego (por. Gospodarek, 2014, s. 12). Takie rozwiązanie wydaje się jednak trudne ze względu na liczbę interesariuszy. Czy więc w takim razie należy przyjąć, że menedżerowie muszą zaakceptować chaos?

Zdaniem Stacey'a zidentyfikować można potencjalne fundamenty działalności przedsiębiorstwa, do których zalicza się stabilną równowagę i gwałtowną nierównowagę oraz **równowagę ograniczoną**. Jedynie ostatnia sytuacja pozwala na zaadaptowanie zmian i zapewnia przeżycie przedsiębiorstwa. Organizacje funkcjonują więc na krawędzi chaosu i charakteryzują się nieustanną zmiennością (Burnes, za: Banaszyk, 2006, s. 22). W takich warunkach niezwykle istotne stają się kompetencje decyzyjne menedżerów, w tym również wewnętrzne rozwiązania wspomagające proces decyzji i świadomość przebiegu procesów decyzyjnych.

Próbując przedstawić proces decyzyjny związany z downsizingiem, w pierwszej kolejności warto skorzystać z procesów i procedur identyfikowanych jako charakterystyczne w sytuacjach wdrażania zmian, sytuacjach kryzysowych i innych zbliżonych problematyką do zmniejszenia skali działania.

4.1.1. Procedury podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji zawiera kilka istotnych faz: pojawienie się symptomów problemu, identyfikacja sytuacji problemowej, ustalenie możliwych sposobów postępowania, wybór wariantu działania spełniającego oczekiwania związane z rozwiązaniem problemu. Decyzja jest więc świadomym, celowym wyborem (przy określonej funkcji celu i warunkach ograniczających) (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 20). Gospodarek (2014, s. 13) proponuje prezentację problemu decyzyjnego w podziale na strukturyzację problemu (definiowanie, identyfikacja rozwiązań alternatywnych, ustalenie kryteriów oceny); analizę jakościową i ilościową; podsumowanie i ocenę aksjologiczną; podjęcie decyzji. Natomiast według Kisielnickiego i Zacha (2012, s. 35) proces podejmowania decyzji cechuje się cyklicznością i można w nim wyróżnić następujące etapy:

1. Zauważenie sytuacji problemowej.
2. Zidentyfikowanie problemu.
3. Określenie kryteriów oceny rozwiązań.
4. Generowanie rozwiązań.
5. Ocena poszczególnych rozwiązań.
6. Wybór rozwiązania.

7. Decyzja o realizacji.
8. Zarządzanie realizacją.
9. Monitorowanie i ocena rezultatów.

Proces podejmowania decyzji jest ciągiem świadomych czynności, które mają charakter intelektualnych analiz i sądów prowadzących do podjęcia określonych działań (Kisielnicki i Zach, 2012, s. 17, 34). Celem podejmowania decyzji nie jest samo jej podjęcie, lecz rozwiązanie konkretnego problemu i choć ogólne procedury decyzyjne są do siebie zbliżone, warto zwrócić uwagę na schematy przeznaczone dla określonych sytuacji – tych konkretnych problemów.

Jeden z podstawowych modeli, który należy wymienić, związany jest z zarządzaniem zmianami. Tak zwany model zmiany definiuje kluczowe działania niezbędne do przeprowadzania zmian w organizacji (Barabasz i Belz, 2012, s. 20–21). Model opiera się na trzech równoległych perspektywach odpowiadających na pytania: dokąd?, kto?, co?, które determinują trzy obszary:

1. Wyznaczanie kierunku zmian.
2. Zdobywanie ludzi dla zmian.
3. Przekształcanie organizacji.

W ramach wyznaczania kierunku przekształceń kluczowe jest między innymi uświadamianie konieczności zmian, kształtowanie wizji przyszłości i rozprzestrzenianie zmian. W ostatnim obszarze wymienia się redefiniowanie kluczowych procesów, kształtowanie systemu mierników, przekształcenie struktur i dostosowanie regulacji, przekształcenie metod i dostosowanie systemów.

Autorzy podejmujący tę tematykę proponują również dopasowanie konkretnych form wprowadzania zmian do danych warunków, w których zmiany są realizowane. Cyfert, Belz i Warzynek (2014, s. 23–24) wskazali na powiązanie rodzaju burzliwości zmian z najlepszym typem przeprowadzanych procesów odnowy strategicznej:

1. W burzliwym otoczeniu prawnym najlepsze są procesy odnowy realizowane w formule zmian dostosowawczych.
2. W burzliwym otoczeniu ekonomicznym najwyższy poziom efektywności wykazują procesy odnowy realizowane w formule zmian ciągłych.
3. W burzliwym otoczeniu społeczno-kulturowym najefektywniejsze są procesy odnowy realizowane w formule zmian wyprzedzających.
4. W burzliwym otoczeniu technologicznym najlepsze są procesy odnowy realizowane w formule zmian skokowych.

Wiele zmian, w tym również zmiany downsizingowe, wymagają często działań nie tylko dostosowawczych, ale również wyprzedzających. Krzakiewicz (2003, s. 38–40), formułując **antykryzysową strategię** organizacji, zwraca uwagę na etap diagnozy i wskazuje następującą drogę postępowania:

- analiza wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn kryzysowej sytuacji,
- weryfikacja misji i systemu celów przedsiębiorstwa,
- analiza alternatyw,

- realizacja wybranej strategii,
- kontrola i ocena efektów.

Krzakiewicz (2008, podobnie jak wspomniani wyżej Cyfert, Belz i in., 2014, s. 23–24) sugeruje różne podejścia do organizacji procesu realizacji strategii antykrzysowych w zależności od warunków. W małych i średnich organizacjach zaleca adaptację starej struktury, w przypadku dużych stosowanie podwójnych struktur. Takie podejście dowodzi konieczności sporego zróżnicowania modeli decyzyjnych i pokazuje problem z ich uniwersalizacją.

Podjęcie decyzji o downsizingu można w pewnym wymiarze przyrównać do podobnie trudnych decyzji o **realizacji strategii wyjścia**. Podobieństwo tych obszarów wynika z tła emocjonalnego osoby podejmującej decyzję (często traktowaną jako wybór negatywny), konieczności oceny alternatyw oraz trudności w wycofaniu się z decyzji w trakcie jej realizacji. W zakresie strategii wyjścia (choć w opcji pozytywnej dotyczącej sprzedaży lub sukcesji) Hawkey (2002, s. 42–43) określił następujące etapy wyboru opcji:

1. Ocena sytuacji lub wymuszenie tej oceny innymi uwarunkowaniami.
2. Podjęcie decyzji o realizacji strategii wyjścia.
3. Szczegółowa ocena sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.
4. Wybór dostępnych opcji realizacji strategii wyjścia.
5. Analiza i podjęcie decyzji o wyborze opcji.
6. Realizacja lub zmiana decyzji (ponowna analiza).

Wymienione wyżej fazy wyboru mogą nadal wydawać się zbyt ogólne, warto zatem przyjrzeć się na przykład propozycjom procesów decyzyjnych odnoszących się do koncepcji odchudzonego zarządzania i odchudzonej produkcji (*lean manufacturing*). Procedura jej wdrażania dzieli się na trzy fazy: przygotowawczą (przed), fazę realizacji i fazę końcową (po). W każdej fazie uwzględniono wkład do procesu, działania i spodziewany wynik (Bhamu i Singh Sangwan, 2014, s. 917).

W fazie przygotowawczej:

1. Wkład do procesu: zewnętrzni eksperci, analizy zewnętrzne.
2. Działania: sformułowanie zespołu sterującego, propagowanie filozofii *lean*, zaangażowanie liderów i pracowników, identyfikacja barier i czynników sprzyjających, formułowanie zespołów wielofunkcyjnych, działania edukacyjne i treningowe.
3. Wynik: powstanie zespołów, wyłonienie liderów zmian, zaangażowanie liderów zespołów.

W fazie realizacji:

1. Wkład do procesu: dane o produktywności i jakości (dane produkcyjne), diagram Ishikawy, analizy „5 why” (analiza „5 dlaczego” pozwalająca na wykrycie defektów).
2. Działania: identyfikacja przyczyn marnotrawstwa, ustalenie celów, plan i wykonanie celów *kaizen*.

3. Wynik: identyfikacja obecnej i przyszłej mapy tworzenia wartości.

W fazie końcowej:

1. Działania: ocena rezultatów *kaizen*, nagradzanie i świętowanie.

Proces downsizingu powinien uwzględnić wiele wymienionych w innych koncepcjach i podejściach faz i elementów. Istotne wydaje się nastawienie na pozytywne zmiany przewidujące wyłonienie liderów zmian, liderów zespołów, identyfikacja przyszłej mapy tworzenia wartości, a w końcu nagradzanie i świętowanie. Chociaż w działaniach downsizingu związanych ze zwolnieniami kadry trudno o pozytywne cele, jednocześnie zmiany organizacyjne, procesowe czy technologiczne mogą stanowić ważne cele, w których zasadne jest wyłanianie liderów – angażując w ten sposób pozostałych pracowników do działań prorozwojowych; tematyka ta została poruszona w dobrych praktykach postępowania i działaniach łagodzonych.

Przed analizą praktyczną procedury podejmowania decyzji o downsizingu w polskich przedsiębiorstwach warto odnieść się do podejść wcześniej prezentowanych jako strategie realizacji downsizingu i uzupełnić je o modele, wzorce czy ustrukturyzowane fazy podejmowania decyzji (i wyboru tych strategii) prezentowane przez innych autorów.

4.1.2. Modele decyzyjne w procesie downsizingu

Appelbaum i współpracownicy (1999, s. 548), przedstawiając downsizing **jako decyzję strategiczną**, wyróżnili trzy fazy podejmowania decyzji downsizingowych: weryfikację i ocenę, planowanie oraz szacownie skutków. Przyporządkowali również poszczególnym fazom działania etapy, które ukazano w tabeli 5.

Z kolei Datta i współpracownicy (2010, s. 285) zaproponowali integratywny model downsizingu kadrowego (*An Integrative Model of Employee Downsizing*). W modelu zaznaczyli, że czynniki z otoczenia oraz czynniki organizacyjne (wewnętrzne) wpływają na przebieg downsizingu oraz jego wyniki. Zaznaczając przebieg, uwzględnili następujące trzy aspekty:

1. Podjęcie decyzji o downsizingu, w tym:
 - a) poziom (głębokość downsizingu), adaptacja decyzji, czas podjęcia,
 - b) motywacja (przyczyny podjęcia decyzji),
 - c) typ wdrażanego downsizingu (stały, chwilowy).
2. Proces przeprowadzenia downsizingu (komunikacja, zaufanie, zapewnienie sprawiedliwości, nadzór nad wdrażaniem, wzajemne wsparcie).
3. Charakterystyka „pozostałych” w organizacji (etyka pracy, niepewność pracy, samoocena, przywiązanie do pozostałych).

W modelu zaznaczono, że wskazane trzy aspekty wpływają na:

1. Indywidualne wyniki pracowników, w tym:
 - a) zaangażowanie w pracę, satysfakcję, lojalność, motywację, samoocenę,

- b) zaufanie, poczucie sprawiedliwości, zmiany w środowisku pracy, konflikty, relacje między pracownikiem a pracodawcą,
 - c) rotację i poziom absencji,
 - d) wydajność pracowników.
2. Efekty organizacyjne, w tym:
- a) wyniki rynkowe,
 - b) zwrot księgowy (efekt finansowy),
 - c) pozostałe wyniki (efektywność, produktywność, kreatywność, reputacja, wzrost sprzedaży, zmiany w działalności badawczej, zmiany w PR).

Tabela 5. Etapy podejmowania decyzji downsizingowych

Faza	Etap (działanie)
Weryfikacja i ocena	1. Określenie celów (i przyczyn) <ul style="list-style-type: none"> a) antycypowanie przyszłej sytuacji rynkowej b) ocena aktualnej sytuacji ekonomicznej c) w tym podstaw budowy wartości 2. Zbadanie alternatyw
Planowanie	3. Wyznaczenie przedmiotu downsizingu 4. Wskazanie powiązań i obszarów podlegających modyfikacjom 5. Określenie narzędzi i planu restrukturyzacji
Szacowanie skutków	6. Oszacowanie kosztów inwestycyjnych, kosztów operacyjnych i potencjalnych korzyści 7. Oszacowanie reakcji interesariuszy 8. Realizacja 9. Kontrola

Źródło: (Appelbaum i in., 1999, s. 548).

W modelu zaznacza się, że obszary wynikowe wpływają (na zasadzie sprzężenia zwrotnego) na przebieg i dalsze decyzje związane z downsizingiem kadrowym.

Inne podejście zaprezentował DeWitt (1998, s. 59–75). Sformułował on model wyboru podejścia do downsizingu, zakładając wybór spośród zwolnień i zmniejszenia tymczasowego, przez trwałe zmniejszanie zasobów, do trwałej zmiany (zmniejszenia) pozycji rynkowej. Nakazał uwzględnienie barier wyjścia i barier przenoszenia (*exit and mobility barriers*), do których zaliczył:

- wpływ sytuacji przedsiębiorstwa (zweryfikowano hipotezę, że ostatnio prowadzone inwestycje powodują, iż firma wybiera mniej radykalne działania downsizingowe),
- wpływ sytuacji branży (zweryfikowano hipotezę, że ostatnio prowadzone inwestycje konkurentów powodują, iż firma wybiera mniej radykalne działania downsizingowe, z kolei spadek zapotrzebowania na produkty i usługi w branży przyczynia się do bardziej radykalnych działań downsizingowych),
- wpływ oceny strategicznej przedsiębiorstwa (zweryfikowano hipotezy, że silny wpływ na wybór podejścia do downsizingu przez sam zarząd miała firma, jed-

nocześnie istotny wpływ na zwrócenie uwagi na downsizing i wybór podejścia przez całe przedsiębiorstwo miała branża).

Freeman i Cameron (1993, s. 18) skonstruowali natomiast konwergencyjno-reorientacyjny model organizacyjnego downsizingu i przeprojektowania (*Convergence-Reorientation Model of Organizational Downsizing and Redesign*; przedstawiony w tabeli 6). W modelu ujęli raczej ogólne cechy i zasady wprowadzania zmian. Model konwergencyjny określa zmiany ewolucyjne i dostosowawcze. Model reorientacji odzwierciedla podejście dynamiczne przewidujące redefinicję misji i celów przedsiębiorstwa.

Tabela 6. Konwergencyjno-reorientacyjny model organizacyjnego downsizingu i przeprojektowania

Konwergencja	Reorientacja
<ul style="list-style-type: none"> - inkrementalne zmniejszenie wielkości i przeprojektowanie - umiarkowana redukcja - przeprojektowanie ma na celu wzmocnienie misji i strategii organizacyjnej - stabilność w najwyższej kadrze kierowniczej, technologii i systemach - zmiany mniej radykalne - nacisk na zmianę w podejściu kadry średniego szczebla, zmianę stylu pracy, a następnie technologii i struktury - downsizing wpływa na przeprojektowanie 	<ul style="list-style-type: none"> - nieciągłe zmniejszenie rozmiaru i przeprojektowanie - zdecydowane strategie redukcji - przeprojektowanie ma na celu redefinicję misji i strategii organizacyjnej - zmiany w najwyższej kadrze kierowniczej, technologii i systemach - radykalna redukcja - zmiana w kadrze, strukturze i technologii, a następnie zmiana stylu pracy - przeprojektowanie wpływa na downsizing
<ul style="list-style-type: none"> - sukces związany jest z komunikacją - działania o mniej symbolicznym charakterze - brak zmian relacji organizacyjnych - nacisk na stabilność i kontrolę - wewnętrzna orientacja - przeważają kryteria efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> - sukces związany jest z intensywną komunikacją - działania o charakterze symbolicznym - wymagana zmiana relacji organizacyjnych - nacisk na elastyczność i adaptację - zewnętrzna orientacja - przeważają kryteria efektywności

Źródło: (Freeman i Cameron, 1993, s. 18).

Ujęcie zaproponowane przez Freemana i Camerona stanowi dobre podsumowanie ogólnych modeli i podejść do downsizingu, może być jednak ocenione jako „życzeniowe”. Warto zatem zwrócić uwagę na autorów preferujących węższe i bardziej zindywidualizowane podejście. Lim i współpracownicy (2013, s. 44), badając rynek japoński i działania przedsiębiorstw w zakresie oszczędności i pozbywania się aktywów, dokonali rozróżnienia na przedsiębiorstwa w zależności od sposobu osiągania przez nich wartości dodanej. Uwzględnili model Ricarda, w którym zyski osiągane są z powodu posiadania przez podmioty dostępu do unikatowych zasobów: aktywów czy źródeł dostaw. Model ten został przeciwstawiony modelowi Schumpetera, w którym zyski osiągane są ze względu na przedsiębiorczość,

podejmowanie ryzyka, rzadkie zdolności czy poziom innowacyjności. Wyniki analizy działań downsizingowych pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, iż firmy działające przy użyciu modelu Schumpetera (w szczególności jeśli działały w takiej branży) osiągały znacznie gorsze wyniki, wprowadzając oszczędności kosztowe; podobnego wniosku nie można było wyciągnąć dla restrukturyzacji majątkowej w firmach działających według modelu Ricarda (Lim i in., 2013, s. 60). Niemniej na tej podstawie można wskazać na ogólną zasadę, aby przy działalności zmniejszającej, oszczędnościowej w znacznym stopniu zwracać uwagę na zachowanie podstaw budowy wartości. Ponadto zaprezentowane badania świadczą, że każda branża opiera się na pewnych indywidualnych wartościach i zależnościach, a każde przedsiębiorstwo odnajduje specyficzną drogę do kreowania marży i dostarczania wartości dla klientów. Identyfikacja tego unikatowego zestawu aktywów, umiejętności, relacji, zasobów ludzkich, procesów czy struktur jest niezbędna, by poszczególne jego elementy poddać ochronie w czasie wprowadzania działań downsizingowych.

Podsumowując powyższe modele, należy zauważyć, że downsizing traktowany jako opcja strategiczna poddaje się regulacjom zarządzania strategicznego. Ciągła weryfikacja sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa, monitorowanie przebiegu jego głównych procesów, analizy ekonomiczne i finansowe, obserwacja otoczenia oraz próby prognozowania należą do standardowych czynności realizowanych w dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach. Downsizing będzie zatem rozważaną opcją strategiczną, która może być adekwatna do bieżącej lub planowanej sytuacji.

Równocześnie praktyka menedżerska, a także rosnący dynamizm otoczenia nie zawsze pozwalają na odpowiednie planowanie, wymuszają czasem realizację downsizingu jako działań doraźnych i ratunkowych. Właściwa identyfikacja sytuacji będzie zatem podstawową czynnością we wstępnej fazie realizacji downsizingu. Czas, który przedsiębiorstwo posiada na wprowadzenie zmian, i konieczność ich realizacji zdeterminują przyszłe wybory narzędzi i sposobu ich wdrażania.

Faza wstępna (uniwersalna z punktu widzenia zarządzania) będzie zatem polegała na inwentaryzacji kondycji przedsiębiorstwa: sytuacji majątkowej, finansowej, organizacyjnej i kadrowej oraz oceny otoczenia. Na tej podstawie i przy uwzględnieniu przewidywanych stanów w przyszłości zdefiniowane zostają cele krótko – i długookresowe. Jednocześnie oprócz inwentaryzacji i przewidywania potencjalnych problemów w realizacji zadaniem niezbędnym do podjęcia decyzji jest zastosowanie podejścia prognostycznego (jako alternatywy do ewolucyjnego). Wskazuje się, że przystosowanie się organizacji do zmian w otoczeniu jest możliwe tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo może ocenić te zmiany i uwzględnić w strategii (Nogalski, Wójcik-Karpacz i Karpacz, 2010, s. 37). Plany downsizingowe przedsiębiorstwa muszą zatem zawierać również obraz przedsiębiorstwa po wprowadzeniu zmian.

Jednocześnie menedżer podejmujący decyzję w sytuacji kryzysowej musi sięgać po takie strategie podejmowania decyzji, które odchodzą od czasu – i energochłonnych

racjonalnych modeli podejmowania decyzji oraz cechują się znacznym obciążeniem, dwuznacznością i presją czasową. W takich sytuacjach menedżer opiera się przede wszystkim na swojej intuicji i wiedzy ukrytej, wspomaganej przez potencjalne adaptacyjne reakcje emocjonalne (Sayegh, Anthony i Perrew, za: Wojciechowska-Filipek, 2014, s. 102) – warto zatem przyjrzeć się narzędziom i poznanym już tendencjom usprawniania procesu decyzyjnego.

4.1.3. Narzędzia i formy podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji menedżerskich wspierane jest wieloma narzędziami analitycznymi i ułatwiającymi dokonywanie wyborów. W sytuacjach zarządzania zmianami i szczególnie downsizingu (metodach pochodnych) autorzy wymieniają wiele szczególnych metod.

Wśród najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w procesach decyzyjnych wymienia się klasyczne analizy ilościowe, takie jak (Gospodarek, 2014, s. 28) programowanie liniowe (maksymalizacja produktywności, minimalizacja kosztów, optymalizacja portfela zamówień, poziom obciążenia racją, strategia produkcji, analiza wrażliwości), programowanie nieliniowe (optymalizacja logistyczna, optymalizacja produkcji, prognozy wdrożeń), metody symulacji (analiza ryzyka, struktura portfolio, prognozy wartości waluty), analizy wielokryterialne (ocena ryzyka, produktywności, cena jakości, ocena użyteczności, pozycja rynkowa, analiza BCG czy analiza McKinseya) oraz analizy statystyczne.

Warto jednak zwrócić uwagę na bardziej złożone narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji. W przypadku downsizingu istotna może być analiza wyników z zastosowaniem modelu VRIO: analizy zasobów organizacji, który uwzględnia cztery kryteria zasobów dotyczące ich wartości, rzadkości, nie substytucyjności i małej wrażliwości na skopiowanie (Krupski, 2014a, s. 6). Jeśli w wyniku analizy stwierdza się, że zasoby i umiejętności nie są wartościowe, organizacja może nie być zdolna do wybrania i wdrożenia najlepszego wariantu strategicznego – zalecane jest wówczas minimalizowanie zaangażowania lub unikanie zasobów przy dokonywaniu wyboru strategicznego (Flaszewska i Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 246–247).

Jednocześnie w przypadku planowania decyzji strategicznych warto zwrócić uwagę na systemy wczesnego ostrzegania (Cabała, 2003, s. 80), ich rozwój przyczynił się do zwracania większej uwagi na metody i techniki, które spowodowałyby szybsze wykrywanie zagrożeń i szans pojawiających się na zewnątrz organizacji.

Podobnie w dynamicznym otoczeniu proponuje się przygotowywanie krótko – i długoterminowych scenariuszy i ciągle zestawianie ich ze sobą – czyli stosowanie tzw. planowania scenariuszowego (Schwartz, 2011, s. 18)⁶⁸.

⁶⁸ Znaczenie podejścia scenariuszowego zaznaczane jest także w rozpatrywaniu rozwiązań typu *lean*. Podkreśla się jego znaczenie dla symulacji portfolio produktowych i związanych z nim zagro-

Wymienione przykładowe narzędzia są jednak tylko instrumentami wspierającymi podjęcie decyzji, a istotne znaczenie będzie miał zarówno wybór odpowiednich narzędzi, jak i forma ich zastosowania w toku działania menedżera.

Gospodarek (2014, s. 14), porządkując typy decyzji według ilości niezbędnych informacji, wymienił w kolejności decyzje: naiwne, intuicyjne, ryzykowne, rozważne, przemyślane, bojaźliwe oraz unikanie decyzji. Ilość posiadanych informacji nie determinuje jednak w pełni podejmowania optymalnych, racjonalnych decyzji, w szczególności z powodu czynników niepewności⁶⁹.

Również sama forma podjęcia decyzji determinuje jej efekt – co wydaje się mieć szczególne znaczenie dla downsizingu. Poniżej zestawiono różne spojrzenia na modele podejmowania decyzji, których cechy i formy warto zweryfikować podczas badania downsizingu (Davenport, 2012, s. 54; Hart, Rosenthal i Kouzmin, za: Gigol, 2015, s. 148–149; Malewska, 2016, s. 74–75, 2018; Rojek, 2016, s. 145):

1. Decyzje indywidualne – centralizacja decyzji.
2. Decyzje kolektywne:
 - decentralizacja o charakterze nieformalnym lub formalnym,
 - biuro polityczne (wiele grup odpowiedzialnych, nieposiadających kompetencji),
 - zanik centralizacji na rzecz nadzwyczajnych nacisków,
 - pluralizm decyzyjny.
3. Paraliż decyzyjny lub uchylanie się od decyzji.
4. Analityka – decyzje podejmowane są na podstawie analiz ilościowych.
5. Automatyzacja – decyzje podejmowane są w sposób automatyczny na bazie reguł i algorytmów.
6. Neuronauka – decyzje podejmowane są z uwzględnieniem wyników badań nad procesami mózgowymi.
7. Decyzje podejmowane intuicyjnie.

Powyższe zestawienie nawiązuje również do wskazywanych zasad wdrażania decyzji o charakterze kryzysowym. Podaje się konieczność silnej korelacji osiągniętych efektów z dystansem między centrum decyzyjnym a szczeblem, który będzie je wdrażał (Smart i Vertinsky, za: Gigol, 2015, s. 159), co ma zapewnić obiektywizm, bardzo ważny zwłaszcza w przypadku podejmowania decyzji dotyczących ludzi (Shaw, 2010, s. 48).

żeń, a także rolę w analizie wrażliwości i analizie siły wpływu różnych czynników związanych z *lean managementem* na wyniki organizacji (Büyükközkcan i in., 2015, s. 6549).

⁶⁹ Warto w tym miejscu także wskazać różnicę między **danymi**, a **informacjami**, którymi posługują się menedżerowie. Dane stają się informacją dopiero po ich przetworzeniu, natomiast wiedza powstaje w wyniku selekcji informacji i wpisaniu ich we właściwy kontekst; utożsamiana jest jednak z konkretną osobą (Nogalski, Wójcik-Karpacz i in., 2010, s. 39). Jednocześnie badania wskazują, że właściciele firm preferują często informacje o charakterze nieformalnym, wybierając zamiast analitycznego i systematycznego gromadzenia danych podejmowanie **decyzji w oparciu o intuicję** (Tyszka, 2004, s. 318).

Podsumowując, należy zaznaczyć, że wiedza z zakresu podejmowania decyzji wydaje się szeroko badana od dłuższego czasu, choć budzi ciągle zainteresowanie w takich naukach, jak ekonomia, socjologia, psychologia czy nauki polityczne. Praktyczny cel badań zmierza do stworzenia lepszego zrozumienia sposobów podejmowania decyzji, a w konsekwencji do podejmowania trafniejszych wyborów przez decydentów. Przed sformułowaniem własnych propozycji rozwiązania tego problemu warto zidentyfikować wskazywane uwarunkowania ich podjęcia.

4.2. Uwarunkowania wyboru decyzji

4.2.1. Kryteria wyboru decyzji

Wybór decyzji z pewnością jest zdeterminowany wieloma kryteriami jej wyboru – w downsizingu zasadne wydaje się wprowadzenie kryteriów związanych z celami: finansowych, rzeczowych czy społecznych. Warto jednak zwrócić uwagę na kryteria bardziej szczegółowe, na przykład przy wyborze strategii uwzględnia się kryteria ilościowe: zdyskontowane przepływy gotówkowe, koszty kapitału, wartość cash flow na koniec okresu czy ekonomiczną wartość przedsiębiorstwa, kryteria jakościowe: zgodność wariantu z prognozowanymi zmianami w otoczeniu, zgodność z możliwościami przedsiębiorstwa czy wykonalność, w szczególności ocena szans powodzenia (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 61).

Natomiast inni autorzy wskazują (Hawkey, 2002, s. 44, 46–50; Gehrke, za: Róźński, 2002, s. 231) na takie aspekty, jak:

- wynik ekonomiczny danej opcji, oczekiwane przychody ze sprzedaży,
- ryzyko związane z jej realizacją, zyskowość innej działalności,
- zakres możliwej kontroli,
- elastyczność rozwiązania,
- indywidualne plany i indywidualna satysfakcja,
- zachowania załogi,
- reakcje rynków kapitałowych,
- przyszłe perspektywy rynkowe.

Na ocenę tych kryteriów ma wpływ również szereg czynników – granic wyznaczonych w ramach (Kisielnicki i Zach, 2012, s. 27):

- ekonomicznych – zależnych od środków finansowych,
- prawnych – uwzględniających specyfikę systemu prawnego i obyczajowego,
- technicznych – uwarunkowanych technologiami i infrastrukturą,
- społecznych – związanych z kompetencjami, motywacją, systemami wartości czy postawami.

Jednym z kluczowych czynników decyzyjnych jest jednak czas (por. Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 65). Przy uwzględnieniu charakteru otoczenia i tempa zmian czynnik czasu staje się coraz bardziej wartościowy i należy go odnosić do poziomu strategicznego. Czas nazywa się bronią strategiczną, stąd koniecznością staje się uświadomienie sobie przez kierowników charakteru czasu, tzn. jego ograniczoności, wyczerpywalności, kosztowności, niepowtarzalności. Z perspektywy zmniejszenia skali działania kluczowy będzie:

1. Czas podjęcia decyzji o downsizingu.
2. Czas przeprowadzenia zmian w poszczególnych obszarach działalności.

Mizerka (2005, s. 67), definiując opcję rezygnacji, zwraca uwagę, że pod względem czasu decyzji powinna być ona stosowana jako tzw. opcja sprzedaży: aby przyrost korzyści z rezygnacji zrównywał się z krańcowym kosztem oczekiwania (kosztem utraconych korzyści na skutek odsunięcia decyzji o rezygnacji). Jednocześnie firmy powinny przebudowywać stosowany model operacyjny i strategię, jeszcze zanim ich działalność znajdzie się w fazie stagnacji (Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52–55), a organizacje, które znajdują się na późniejszych etapach w cyklu życia organizacji, powinny przyspieszać proces zmian w celu przedłużenia ich egzystencji i oddalenia momentu wystąpienia upadku. W fazie dojrzałości ich zwiększona intensywność może stać się szansą na ponowne uzyskanie równowagi (Skalik, 2006, s. 45).

W praktyce jednak przedsiębiorstwa popadają w sytuację kryzysową ze względu na zbyt długotrwałe przywiązanie do podstawowej działalności, problemy z realizacją strategii, niedostosowanie się do wymagań konsumentów, koncentrację jedynie na skali działania. Przyczyny te powodują liczne dysfunkcje, a nie są naprawiane w odpowiednim momencie ze względu na odwlekanie decyzji o rekonstrukcji przedsiębiorstwa.

Właśnie owo odwlekanie dowodzi, że analizując proces podejmowania decyzji o downsizingu, należy bliżej przyjrzeć się samemu decydentowi, jego roli, wymaganiom, jakie się wobec niego stawia, oraz czynnikom ograniczającym racjonalność jego postępowania.

4.2.2. Kompetencje decyzyjne menedżerów

Lachiewicz, Matejun i Walecka (2013, s. 5–9) wskazują na znaczną ewolucję roli menedżera, w szczególności w kierunku inicjowania zmian, tworzenia klimatu innowacyjności czy reprezentowania zespołów wprowadzających zmiany. Dobry menedżer powinien wykazywać się decyzyjnością. Jest ona definiowana jako umiejętność podejmowania decyzji zarówno w sytuacji, gdy dysponuje się wszystkimi informacjami, jak i w sytuacji, gdy występuje znaczna luka informacyjna (Jankowska-Miśkiewicz, 2012, s. 77, 81). Oczywiście decyzje powinny być trafne, jednak podmiotowymi wyznacznikami decyzyjności są:

- walory intelektualne (proces poznawczy oparty na wiedzy, doświadczeniu i intuicji),
- optymalna motywacja w działaniu,
- walory psychofizjologiczne (odporność na stres, zdolność do podejmowania ważnego ryzyka),
- zdolności przywódcze.

W przypadku downsizingu dla menedżera (który ma wykazać się decyzyjnością) istotne będą:

- wiedza na temat dopuszczalności opcji zmniejszenia skali jako takiej,
- umiejętność odnalezienia właściwej motywacji (w szczególności gdy downsizing może godzić w pozycję zawodową i własne ambicje menedżera),
- odporność na stres związany z przedstawieniem takiej opcji i jej realizacją,
- zdolności do motywacji pracowników, których pozycja i zadania po zmniejszeniu skali działania mogą się istotnie zmienić.

Problem wyboru decyzji może wiązać się również ze stosowaniem rodzaju podejścia (strategii). W podejściu menedżerskim menedżerowie preferują rozwój, wzrost, ale i własne zyski, podczas gdy w przedsiębiorstwie przeważa podejście właścicielskie, preferowane są działania zmierzające do maksymalizacji zysku (por. Krupski, 1998, s. 36); zderzenie tych dwóch podejść powoduje znaczne konflikty i sprzeczności (por. Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 295). Z kolei Sajdak (2011, s. 215) pozytywnie zweryfikowała hipotezę, że przedsiębiorstwa funkcjonujące według behawioralnej koncepcji⁷⁰ rzadziej niż te funkcjonujące według koncepcji biznesowych za priorytetowy cel strategiczny uznają zysk.

Społeczna odpowiedzialność

Ważnym czynnikiem kształtującym podejście menedżerów jest również aspekt tzw. społecznej odpowiedzialności. Downsizing w praktyce bardzo często związany jest z pracownikami i przez to powoduje konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i całego otoczenia społecznego (Tsai i Yen, 2008). Jednocześnie coraz częściej jako wzór wskazuje się model tzw. odpowiedzialnego downsizingu (Tsai i Shih, 2013, s. 602), czyli takiego, który jest zorientowany na kwestie kadrowe i wszechstronny (a nie skupiony na zwolnieniach).

Do czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne zalicza się między innymi elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia (w tym naciski klientów czy otoczenia), ale również nacisk ze strony inwestorów (Kaźmierczak, 2017, s. 81–96). Do czynników wewnętrznych zalicza się natomiast między innymi kondycję finansową, kulturę organizacyjną,

⁷⁰ Behawioralna koncepcja ZZL jest rozumiana jako podejście miękkie, w którym zakłada się, że pracownicy są cennym aktywem, a ich umiejętności, zdolności i zaangażowanie stanowią źródło przewagi konkurencyjnej.

świadomość kierowników, a także analizę interesariuszy. Czynniki te są ściśle związane z czynnikami rozpatrywanymi (mającymi wpływ) w trakcie podejmowania decyzji o downsizingu; przykładowo naciski inwestorów mogą skłaniać do realizacji downsizingu, podczas gdy na przykład zwolnienia mogą doprowadzić do spadku kultury organizacyjnej.

Społeczna odpowiedzialność obejmuje między innymi wymiar odpowiedzialności wobec udziałowców (w zakresie na przykład dochodowości) i pracowników (w zakresie tworzenia miejsc pracy czy możliwości rozwoju) (Jurek, 2016, s. 32). Zwraca się jednocześnie uwagę na paradoksy owej odpowiedzialności i sprzeczność stosowania niektórych mechanizmów – szczególnie w przypadku downsizingu ochrona wartości lub zapewnienie maksymalizacji dochodu mogą kłócić się z odpowiedzialnością względem pracowników.

Downsizing rozpatrywany jako pewien wybór moralny może być związany z nierzadkim podejściem przedsiębiorców, którzy wskazują, że „najpierw ma być ekonomicznie, potem zgodnie z prawem, a na końcu ewentualnie społecznie” (Skowron-Mielnik, 2008, s. 131). Jednocześnie wiele podmiotów, w tym reprezentantów społecznych, może bardzo aktywnie wpłynąć nie tyle na zarządzanie, co na skutki podejmowanych decyzji.

4.2.3. Aspekty behawioralne decyzji downsizingowych

Bez względu na stosowane podejście do decyzji, wiedzę i doświadczenie menedżera oraz zidentyfikowane czynniki podejmowane decyzje związane ze zmianą skali działania bardzo często różnią się od modelowego, „racjonalnego” postępowania. Tym samym analiza decyzji downsizingowych powinna skorzystać z dorobku ekonomii behawioralnej, badającej między innymi badania zachowań rzeczywistych⁷¹. Urbanowska-Sojkin (2014, s. 270) zwraca uwagę, że w miarę komplikowania się rzeczywistości gospodarczej i niepewności poszukiwanie sprawności przedsiębiorstwa musi uwzględniać naturę człowieka: zarówno fizyczną, jak i duchową, oraz desygnaty jego cech osobowych (biograficzno-profesjonalnych i psychologicznych). Pozwoli to na poznanie przyczyn dysonansu poznawczego: różnic między sposobem postrzegania, wartościami, przekonaniami a faktycznym zachowaniem menedżerów (Karakaya, 2000, s. 663).

Polowczyk (2010, 2012) przedstawił najważniejsze skłonności menedżerów do zniekształcania decyzji, grupując je w następujący sposób:

- zniekształcania w postrzeganiu rzeczywistości, w tym efekt ramy, błąd zakotwiczenia, błąd dostępności, iluzja prawdy czy myślenie przesądne;

⁷¹ Autor podjął już tematykę aspektów behawioralnych, choć w nieco szerszym ujęciu dotyczącym realizacji strategii wyjścia.

- zniekształcenia w postrzeganiu pieniędzy i kosztów, w tym awersja do strat, iluzja pieniędzy, księgowanie umysłowe, zapominanie o kosztach poniesionych, niedoceniające kosztów utraconych korzyści, zmienność preferencji w czasie;
- nadmierna pewność siebie, w tym przekonanie o ponadprzeciętnych umiejętnościach, złudzenie kontroli, myślenie życzeniowe, zjawisko wybiórczej atrybucji, błąd retrospekcji;
- zniekształcenia w aktualizacji przekonań, w tym błąd konfirmacji, iluzja poprawności;
- lęk przed nieznanym, w tym efekt status quo, pułapka zaangażowania;
- uleganie takim emocjom, jak pogoda ducha, żal, nadzieja, strach;
- uleganie wpływom otoczenia, w tym doniesienia medialne czy instynkt stadny;
- racjonalizacja czynów nieetycznych;
- odwzajemnianie czynów i uczuć.

Błędne postrzeganie rzeczywistości

Autorzy zajmujący się szeroko pojętymi procesami restrukturyzacyjnymi uszczegóławiają jednak i precyzyjną najczęściej występujące zniekształcenia. Przykładowo Krzakiewicz (2008, s. 89), wskazując na błędy menedżerów wpływających na pojawianie się zjawisk kryzysowych, wymienia **błędne postrzeganie rzeczywistości**. W szczególności podkreśla wiarę w uniwersalne rozwiązania, pogoń za nieuchwytnymi celami, wyznaczanie nieadekwatnych norm czy wskaźników błędnie wyznaczających zarówno cel, jak i drogę postępowania przedsiębiorstwa.

Intuicja i doświadczenie

Niektóre zniekształcenia związane są też bezpośrednio z kompetencjami menedżerów i sposobami podejmowania przez nich decyzji. Przykładowo decyzje intuicyjne (podejmowane w ograniczeniach czasowych) mogą być oparte na **doświadczeniach i zasobach posiadanej wiedzy** – jest to tzw. intuicja empiryczna (Malewska, 2016, s. 78–79). Jednocześnie w downsizingu pozytywne doświadczenia związane z wcześniejszymi sukcesami i wzrostem organizacji powodują budowanie mylnego obrazu przyszłości.

Niechęć do zmian

Zelek (2013, s. 75), wskazując na krytyczne błędy zarządzania strategicznego, wymienia między innymi **trzymanie się raz ustalonej strategii**, nawet w sytuacji, kiedy kondycja wewnętrzna i stan otoczenia wymagają wprowadzania zmian. Także Drucker (1995, s. 50), pisząc o konieczności „uwalniania się od tego, co wczorajsze”, zaznacza, że zbyt wielu menedżerów spogląda na swoje produkty czy usługi jak na „dobre uczynki” czy „obowiązek moralny” zamiast na krótkotrwałą ludzką aktywność, dającą się uzasadnić tylko wtedy, gdy przynosi wynik

i zadowala klienta. Zwraca uwagę, że „zbyt mało biznesmenów gotowych jest odrzucić dzień wczorajszy, a w konsekwencji – za mało ich ma do dyspozycji środki na jutro”.

Iluzja doskonałości, optymizm

Do czynników behawioralnych zaliczyć należy **także iluzję doskonałości** – przekonanie o własnym sukcesie i jednocześnie odseparowanie od wszelkich negatywnych sygnałów. Przyczyną takich błędów może być (paradoksalnie) bardzo silna identyfikacja pracowników z organizacją i niska rotacja (Krzakiewicz, 2008, s. 98). Podobnie Morawska (Mączyńska-Ziemacka i Morawska, 2015, s. 72) wskazuje na tzw. paradoks sukcesu; odnoszenie pozytywnych efektów prowadzi do nadmiernego optymizmu i może stanowić barierę postrzegania rzeczywistości, następuje syndrom „upajania się sukcesem” czy fascynacji zastosowaniem nowych rozwiązań, co łączy się zwykle z bagatelizowaniem zagrożeń.

Wielu przedsiębiorców preferuje optymistyczne decyzje: bardziej skłania się ku inwestycjom niż dezinvestycjom, chętniej poszukuje nowych obszarów rozwoju biznesu, niż weryfikuje efektywność obecnych. Zaniechanie nietrafionej inwestycji i przyznanie się do porażki jest znacznie trudniejsze niż wskazanie nowych kierunków rozwoju (Kozakiewicz-Chlebowska, 2004, s. 93).

Postrzeżenie niepowodzeń

Z takim podejściem związana jest też kwestia postrzegania downsizingu jako opcji postępowania. Edmonson (jedna z kierowniczek jednostki Technology and Operations Management w Harvard Business School) pisze: „Porażka jest zła – taki wzór myślenia o niepowodzeniach wpaja się nam już w dzieciństwie. Owo szczególne zaprogramowanie naszych umysłów pozbawia przedsiębiorstwa zdolności efektywnego uczenia się na błędach” (2011, s. 66). Również Cameron i współpracownicy (1993) wspominają o powszechnie panującym przekonaniu, że „duże jest lepsze”⁷².

Obawy, ukrywanie porażek, odraczanie strat

W związku z tym menedżerowie mają też tendencje do **ukrywania porażek** (Edmonson, 2011, s. 71), szczególnie jeśli nie spowodują one natychmiastowych albo bardzo widocznych szkód. Jest to związane z obawą menedżerów przed krytyczną oceną właścicieli oraz strachem przed skutkami takiej oceny i zagrożeniem dla samych menedżerów⁷³. Ciekawym zjawiskiem związanym z zachowaniem

⁷² Choć niektórzy badacze (na przykład w badaniach dla rynku hiszpańskiego) wskazują na downsizing jako normę wśród menedżerów (Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 7).

⁷³ Jednocześnie na przykład McGrath (2011–2012, s. 66) wskazuje, że o ile wszelkie rezygnacje z działalności są źle odbierane przez inwestorów finansowych, o tyle pozytywnie są interpretowane przez fundusze *private equity* i ich przedstawicieli.

właściciele jest też tzw. efekt dyspozycji (*disposition effect*), który polega na tym, że inwestorzy mają skłonność do opóźniania realizacji strat – odraczają termin sprzedaży akcji, których wartość spadła od momentu zakupu (Polowczyk, 2010, s. 594).

Kadencyjność

Z tym zjawiskiem jest również związana kadencyjność zarządów. W wielu podmiotach, w których zarządy pełnią swoją kadencję przez ściśle określony czas, zarządzający niechętnie podejmują ryzyko zmian ze względu na to, że ich efekty będą wyraźne i doceniane dopiero w chwili sprawowania władzy w firmie przez kolejny zarząd. Powoduje to wprowadzanie często pozornych działań zamiast niezbędnych modyfikacji (Biarda i in., 2011–2012, s. 100).

Wynagrodzenia menedżerów za downsizing

Ważny argument decyzyjny można odnaleźć, analizując wpływ downsizingu na pensje menedżerów. Badania wykazują znaczny związek między wielkością wynagrodzeń menedżerów a wielkością przedsiębiorstwa, a także między wartością wynagrodzeń a wartością akcji. Zauważono, że realizacja downsizingu prowadzi do obniżenia wielkości, a ogłoszenie zwolnień do obniżenia ceny akcji, co długoterminowo skutkuje obniżeniem wynagrodzeń; jednocześnie realizacja zwolnień pracowników (i innych działań downsizingowych) przyczynia się do wzrostu krótkookresowych premii (Hallock i in., 2012, s. 30).

Przekonania

Niekiedy jednak wpływ czynników obiektywnych, takich jak ochrona własnego interesu menedżera, nie w pełni pozwala na interpretację faktycznie podejmowanych wyborów. Niektórzy autorzy (Wiśniewska-Szałek, 2003, s. 437) zwracają uwagę, że coraz wyraźniej rysowana jest sylwetka przywódcy, dla którego **priorytetem jest dobro firmy**. Podejście mówiące o tym, że „cel uświęca środki”, tłumaczy omijanie norm prawnych czy społecznych.

Własność jako kategoria psychologiczna

Ukierunkowanie decyzji na maksymalizację interesu przedsiębiorstwa jest również związane z własnością (jako kategorią psychologiczną). Chęć posiadania należy do natury człowieka i obejmuje nie tylko rzeczy materialne, lecz także niematerialne. Posiadanie ma ważne skutki psychologiczne i behawioralne: wzrost stanu posiadania rodzi efekt wzrostu poczucia własnej wartości, natomiast utrata budzi uczucie skurczenia się własnej osobowości, a niekiedy nawet przesunięcia się w kierunku „nicości” (Jeżak, 2010, s. 23–24). Przy decyzji o downsizingu może pojawić się tzw. efekt posiadania: ludzie przywiązują większą wartość do rzeczy, które już posiadają, niż do tych, które nie są w ich dyspozycji (Polowczyk, 2010, s. 594).

Siły zewnętrzne

Podjęcie decyzji związane jest również z siłami zewnętrznymi, które bezpośrednio wpływają na osobę menedżera. McKinley i współpracownicy (1995, 2000), badając przyczyny zmniejszenia skali działania (redukcji), zauważyli, że była ona spowodowana przez trzy instytucjonalne, zewnętrzne siły społeczne: ograniczenie (redukcja decyzji od góry, zarządzanie), klonowanie (naśladowanie) i naukę⁷⁴.

Relacje z podwładnymi

Siły zewnętrzne związane są także z postrzeganiem przez menedżerów kategorii społecznych i stosowaną praktyką relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Kierownicy są często bardzo związani ze swoimi podwładnymi, co utrudnia dokonanie redukcji ich zespołów. Sytuacja ta powoduje powstanie oporu wobec zmian. Kierownicy zbyt mocno przywiązują się do swoich pracowników, nie skupiając się przy tym na realiach rynkowych i konieczności zwrócenia uwagi nie na samej pracy, a na jej rezultatach (Marciniak, 2016, s. 91).

Cechy menedżera

Poszczególne wybory mogą być zatem związane zarówno z faktyczną sytuacją relacji w przedsiębiorstwie (i relacji menedżerów z jego interesariuszami), ale również z pewnymi indywidualnymi cechami. Przykładowo do ciekawych wniosków doszli Matsa i Miller. Badając rynek amerykański podczas recesji, zauważyli, że w przedsiębiorstwach należących do kobiet znacznie rzadziej dochodzi do zwolnień (downsizingu kadrowego), podobnie istotnie rzadziej kobiety zatrudniają na podstawie umów czasowych czy leasingu pracowniczego (Matsa i Miller, 2014, s. 447).

Zniekształcenia w downsizingu

Trafnym podsumowaniem wymienionych przekształceń jest model ewolucji i instytucjonalizacji downsizingu wśród menedżerów zaproponowany przez McKinleya i współpracowników (2000, s. 223). Dzieląc sposoby myślenia menedżerów na fazy, zauważyli, że menedżerowie postrzegają downsizing według różnych schematów w zależności od przekonania, czy jest to rozwiązanie efektywne i etyczne. Równocześnie (w kolejnej fazie) na ich decyzje ma wpływ kolektywizacja wyboru: interakcje między menedżerami, a także wpływ udziałowców (i możliwości tego wpływu wyrażone władzą i autorytetem). Badacze zwrócili uwagę na występowanie tzw. efektu potwierdzenia (akceptowania informacji spodziewanych), który powoduje potwierdzenie przekonania o efektywności downsizingu. Ostatnią wymienioną fazą jest faza reifikacji – postrzegania zjawiska downsizingu jako zjawiska pozaspo-

⁷⁴ Wpływ na podejmowane decyzje może mieć nawet kwestia kierunku i sposobu kształcenia przyszłych menedżerów (Arce i Li, 2011, s. 57–58). Autor podjął tę tematykę w osobnym badaniu (Wojtkowiak, 2018).

łecznego. Wynika to z przekonania o nieuniknioności zmniejszenia skali działania, braku dostrzegania wyborów alternatywnych i odpowiedzialności.

Racjonalizacja

Uporządkowanie tych zjawisk nie zmienia faktu, że różne skłonności i uprzedzenia mogą znacznie wpływać na sposób podejmowania decyzji i ograniczać ich racjonalność (Kahneman, Lovallo i Sibony, 2012, s. 64), a menedżerowie nie mogą wyeliminować własnych błędów poznawczych. Charakter błędów polega właśnie na tym, że menedżerowie ich nie dostrzegają, a sama świadomość ich występowania nie wystarczy do ich przewyciężenia. Kahneman i inni (2012, s. 67–70) wskazują 12 zasad, które pomagają ustrzec się przed popełnianiem błędów poznawczych poprzez weryfikację:

- błędów wynikających z interesowności zespołu (podejmującego decyzję),
- heurystyki afektywnej (ryzyka zbytńskiego utożsamiania się zespołu z decyzją),
- myślenia grupowego (czy występowały zdania odrębne),
- błędu wyrazistości (analogii do wcześniejszej sytuacji),
- błędu konfirmacji (czy analizowano scenariusze alternatywne),
- błędu wiary w dostępność danych,
- błędu zakotwiczenia (czy wyniki analizy i uzyskane wartości były poddane krytyce),
- efektu aureoli (zakładanie, że wcześniejsze rozwiązania przyniosą skutek w nowej sytuacji),
- efektu kosztów utopionych (przykładanie wagi do decyzji podjętych w przeszłości),
- nadmiernej pewności siebie (mitu planowania, przesadnego optymizmu, lekceważenia rywali),
- lekceważenia zagrożeń,
- niechęci do ponoszenia strat (zbytniej ostrożności).

Owe wskazania dotyczące ograniczenia błędów poznawczych stanowią tylko niewielki wstęp do tychczas wypracowanych dobrych praktyk postępowania w downsizingu, które mogą być wsparciem zarówno w procesie podejmowania decyzji, jak i późniejszej realizacji zmian.

4.3. Dobre praktyki realizacji downsizingu

Problematyka downsizingu nie jest zagadnieniem nowym, a procesy decyzyjne są przedmiotem nieustannego zainteresowania badaczy. To pozwoliło na wypracowanie wielu wskazówek i rad – dobrych praktyk, z których mogą skorzystać

menedżerowie podczas podejmowania decyzji, planowania, realizacji downsizingu, ale również po jego wdrożeniu (por. Dash, 2009, s. 27–30).

Appelbaum i współpracownicy (1999, s. 540, 547), porządkując wskazania innych autorów co do działań związanych ze skutecznym wdrażaniem downsizingu, wymienili następujące zachowania:

1. Zaangażowanie całej organizacji w systemową analizę struktur, kompetencji, umiejętności, pracy i zadań.
2. Przygotowanie pracowników do poszerzonych (po procesie downsizingu) zadań, modyfikacja systemu wynagrodzeń, planowanie pracy i działań razem z działami personalnymi.
3. Traktowanie osób zwalnianych z szacunkiem i udzielanie im wsparcia.
4. Partycypacja wszystkich szczebli przedsiębiorstwa i stworzenie atmosfery współodpowiedzialności za zmiany.
5. Komunikacja z uwzględnieniem sytuacji gruntownych zmian, która poza informowaniem wymaga także używania „zarządzania symbolami” (z wykorzystaniem inspirujących mów, spotkań, sloganów).
6. Podkreślenie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem i wykorzystania ich do wsparcia procesu downsizingu (na przykład w zakresie wyodrębniania zadań poza organizację).
7. Traktowanie downsizingu jako długookresowej strategii, a nie doraźnego działania.

Poniżej dokonano zestawienia i uporządkowania najczęstszych wskazań w zakresie dobrych praktyk – w części badawczej wskazania te zostaną porównane z uzyskanymi wynikami.

Wyodrębniono grupę wskazań:

- strategicznych,
- dotyczących zarządzania i menedżerów,
- dotyczących kwestii kadrowych i organizacyjnych, w tym rozwiązania łagodzące,
- pozostałe, w tym związane z interesariuszami.

Moment podjęcia decyzji

W wymiarze interpretacji downsizingu jako opcji strategicznej kluczowe jest dostrzeżenie zagrożeń lub szans będących powodem do rozważenia zmniejszenia skali działania.

Wśród zasad tzw. inteligentnych porażek wymienia się między innymi zasadę „nie ociągaj się – niech porażki następują szybko” (McGrath, 2012, s. 95). Im wcześniej można wykluczyć błędny kierunek, tym szybciej można się poruszać w stronę wyznaczonego celu. Podobnie tworząc dobrą atmosferę pozwalającą na naukę na błędach, menedżerowie powinni przyjąć zasadę „nie zabijaj posłańca” (Edmonson, 2011, s. 72–73) i reagować na najwcześniejsze sygnały mogące być przyczynkiem zmian. De Meuse i Guangrong (2013, s. 338) w zakresie downsizingu kadrowego

wykazali, że lepiej zmniejszać zatrudnienie w sytuacji prosperity – może to się odbić na morale pracowników czy ich zaangażowaniu, z drugiej jednak strony takie zmiany są mniej odczuwalne (również ze społecznego punktu widzenia).

Kierunki zmian

W wymiarze strategicznym, poza oczywistymi etapami analizy i planowania, wskazuje się jako kluczowe określenie celów, które należy osiągnąć, co łączy się również z oceną efektów wprowadzonych zmian (De Meuse i Guangrong, 2013; Cascio i Young, 2003). Owe cele powinny obejmować zdefiniowanie odpowiedniego modelu biznesu, który pozwoli na wykorzystanie dalszych okazji płynących z rynku, utrzymanie innowacyjności, osiągnięcie elastyczności organizacyjnej (procesów, struktur) czy redundancję zasobów niematerialnych (por. Olejczyk-Kita, 2008, s. 144). Wagę tego zagadnienia docenia Lichtarski (2011, s. 32). Zauważa on, że w trakcie restrukturyzacji następuje ukierunkowanie orientacji zarządzania „na wyniki”, przy jednoczesnym wykorzystaniu raczej prostych metod i instrumentów zarządzania dyrektywnego. Pozostałe orientacje (na jakość, klienta, procesowa, na zmianę, na wyniki) ulegają degradacji, co przyczynia się do pogłębienia trudności. Stąd sugerowaną praktyką powinna być budowa kompetencji do zarządzania zmianą (orientacji na zmiany) oraz kompleksowość prowadzonych zmian (por. Klarner i Raisch, 2013, s. 13) w celu osiągnięcia paradoksu tzw. stabilnej zmiany.

Menedżerowie i sposób zarządzania

Osiągnięcie odpowiedniego poziomu adaptacyjności wymaga również prezentowanych przez menedżerów szczególnych kompetencji wewnętrznych, których wyróżnikiem powinna być wiedza, kompetencje koncepcyjne, umiejętności międzyludzkie, techniczne czy skłonność do ponoszenia ryzyka (Sus-Januchowska, 2006, s. 57). Przy radykalnej zmianie wymienia się też kilka warunków sukcesu jej przeprowadzenia związanych ze sposobem zarządzania (Urlich, za: Marciniak, 2016, s. 93; Marciniak, 2016, s. 99):

- przywództwo, utworzenie wśród podwładnych grupy liderów, która będzie wsparciem dla pracowników,
- zdefiniowanie wspólnej potrzeby tak, by każdy pracownik rozumiał konieczność przeprowadzenia zmian; ukształtowanie wizji rozumiane jako określenie oczekiwanego skutku zmiany;
- zdefiniowanie kryteriów osiągnięcia celów o jednoznacznym znaczeniu, klarowne określenie zasad działania, tak by niwelować niepewność i obawy pracowników dotyczące ich roli, perspektyw i zadań;
- dopasowanie właściwych osób do konkretnych sytuacji w ten sposób, by mogły one efektywnie wykonać powierzone zadania, a ich kompetencje i wiedza były komplementarne;

- pobudzanie zaangażowania wśród osób lub grup, które mogą zyskać w wyniku przeprowadzonych zmian;
- modyfikowanie systemów i struktur organizacyjnych za pomocą narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;
- monitorowanie postępu rozumiane jako określenie punktów odniesienia, celów i analiz pozwalających na pomiar i urzeczywistnianie postępów;
- zapewnienie kontynuacji oznaczające zgodność przeprowadzanych zmian z planem, wsparcie ich działaniami pomocniczymi i ciągłe ich monitorowanie.

Uwzględniając powyższe warunki sukcesu, można dostrzec, że wpływ kadry kierowniczej danych szczebli jest zróżnicowany. Największe oddziaływanie posiada zarząd wraz z kierownikami najwyższych szczebli i od nich uzależnione jest przede wszystkim powodzenie programu restrukturyzacji. Nie należy jednak pomijać kierowników najniższych szczebli, mimo że pozyskanie ich poparcia i zaangażowania bywa bardzo trudne. Ich pominięcie może głęboko odbić się na pracownikach szeregowych, którzy będą jednoznacznie źle postrzegać proces restrukturyzacji (Marciniak, 2016, s. 97). Warto też zwrócić uwagę na różnice w podejściu menedżerów w różnych fazach realizacji downsizingu. Przykładowo podczas stabilizacji sytuacji liderem powinna być osoba, która cechuje się autokratyzmem, zdecydowaniem, posiada umiejętności motywowania i pobudzania pracowników do ponadprzeciętnej efektywności w warunkach silnej presji, posiada wysokie zdolności komunikacyjne (Slatter, Lovett i Barlow, za: Gigol, 2015, s. 167). Slatter i współpracownicy wymieniają też wspólne cechy osób przeprowadzających restrukturyzację:

- wysoka koncentracja na wygranej,
- sceptycyzm,
- autokratyzm przejawiający się w początkowej fazie wprowadzania zmian,
- przekonanie o ważności zespołu,
- szybkie delegowanie uprawnień,
- zorientowanie na szczegóły,
- bark bezwzględного pragnienia pozostania w przedsiębiorstwie po uzyskaniu stabilizacji.

Sprawiedliwość

Ciekawym czynnikiem wpływającym zarówno na decyzje samych menedżerów, jak i zachowania pracowników jest poczucie sprawiedliwości i uczciwości. Zwraca na nie uwagę Peszko (2013, s. 112), podejmując temat behawioralnej restrukturyzacji gospodarki. Podkreśla, że działania zgodne z poczuciem sprawiedliwości liczą się często bardziej niż argumenty typowo ekonomiczne.

Również van Dierendonck i Jacobs (2012, s. 96) wskazują na wagę poczucia sprawiedliwości w organizacji. Ich najważniejsze wnioski mówią o silnej korelacji między sprawiedliwością (uczciwością, bezstronnością) wobec zwalnianych i pozostających w firmie pracowników a efektami downsizingu. Wykazują, że

dla pozostających w organizacji istotniejsze jest poczucie uczciwości przeprowadzenia procedury downsizingu niż poczucie otrzymania adekwatnych świadczeń związanych ze zmianami (czy świadczeń otrzymanych przez zwalnianych pracowników).

Zaangażowanie pracowników

Waga poczucia sprawiedliwości wynika też z tego, że za główny przyczynnik sukcesu w downsizingu uważa się aspekty społeczne i organizacyjne (por. Zieliński i Langer-Babicz, 2013, s. 246). Wielu autorów przedstawia zarówno „tatyki” postępowania, jak i wskazania pozwalające na utrzymanie zaangażowania pracowników i przeciwdziałanie oporowi (Appelbaum i in., 1999, s. 543; Walecka i Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 330; Gandolfi, 2013, s. 72; Kumar, 2009, s. 93; Maiya, 2011, s. 78; Cascio, 1993, 2002; Malara, 2001, s. 76–77; Tsai i Shih, 2013, s. 602; Tiwari i Lenka, 2018, s. 36):

- traktowanie pracowników jako aktywa, a nie jako koszt,
- partycypacja pracowników, premiowanie promotorów zmian,
- przywództwo, określanie jasnych strategii, wizji wprowadzania zmian, udzielanie wsparcia budującego zaufanie,
- stworzenie właściwego klimatu organizacyjnego (rozumianego jako zbiór norm i wartości),
- wytworzenie klimatu uczciwego komunikowania,
- wsparcie dla pozostałych pracowników,
- zapewnienie ochrony osobom, których zmiany przyniosą negatywne skutki (zarówno osobom zwalnianym, jak i pozostającym w firmie – *survivors*),
- unikanie rozwiązań radykalnych i rewolucyjnych,
- planowanie konsekwencji zmian (również w zakresie organizacyjnym) i uwzględnienie negatywnych reakcji i skutków (na przykład stresu, niepewności),
- działania zmierzające do zaangażowania czy uzyskania choćby akceptacji pozostałych interesariuszy,
- możliwie szybkie utrwalanie i stabilizacja zmian,
- zachowanie ciągłości w inwestowaniu, utrzymywanie zdolności innowacyjnych i wspieranie potencjału do dalszych zmian.

Motywacja i pracownicy pozostali w organizacji

Z listy tej na szczególną uwagę zasługują kwestie motywacji. Niektóre przedsiębiorstwa przyjmują, iż brak miejsc pracy powinien spowodować u pracownika zmianę jego świadomości i reaktywację możliwości, co przyczyni się do braku konieczności wykonywania przez pracodawcę działań motywacyjnych. Inne uznają, że w procesie motywowania pracowników najistotniejsze są zachęty ekonomiczne, przede wszystkim płace. Warto jednak uwzględnić również podejście aktywne, zakładające, że istnieją znacznie szersze środki, które zwiększają

satisfakcję pracownika i jednocześnie jego motywację. Należą do nich między innymi doskonalenie i rozwój pracownika, spostrzeżenie indywidualnego wysiłku pracownika (pochwały, drobne nagrody, pozostawianie znacznej samodzielności pracownikom i odpowiedzialności za pracę, zapewnienie wysokich standardów pracy dzięki dbałości o bezpieczeństwo socjalne, komfort i bezpieczeństwo pracownika (Kopertyńska, 2003, s. 463–466). Zauważa się jednak, że w downsizingu takie działania spychane są na dalszy plan, ze względu na zbyt często ratunkowy charakter prowadzonych zmian. Paradoksalnie natomiast jednym z celów downsizingu jest zwiększenie zaangażowania pracownika, utrwalanie pozytywnych zachowań i zmian kultury organizacyjnej (por. Alves i Alves, 2015, s. 5326; Alefari, Salonitis i Xu, 2017, s. 760).

Szczególną uwagę należy poświęcić zatem pracownikom, którzy są „ocalały” z działań downsizingowych. Powszechną praktyką jest polepszenie ich sytuacji. Zwykle pracownicy ci otrzymują wyższą pensję, mają lepsze warunki dotyczące zwolnienia (okres wypowiedzenia i wysokość odprawy) (Handwerker i Mason, 2012, s. 17). Wspomniane utrwalanie kultury organizacyjnej po zmianach wymaga też zwrócenia uwagi na relacje społeczne, morale i dobrobyt pracowników (Iverson i Zatzick, 2011, s. 29), ale także na tworzenie odpowiedniego planu następstw i ochronę talentów (De Meuse i Guangrong, 2013, s. 339) oraz uczenie nowych rozwiązań technologicznych (Razzaq, Ayub, Arzu i Aslam, 2013, s. 77), których wprowadzenie zwykle towarzyszy zmianom kadrowym.

Bez względu na działania wobec pozostałych w organizacji istotne w działaniach wobec pracowników jest również postępowanie wobec osób objętych zwolnieniami. Rozwiązaniem łagodzącym, wspierającym procesy derekrutacyjne, jest outplacement – zwolnienia monitorowane, zaplanowane, objęte kompleksowymi działaniami mającymi na celu przeprowadzenie skutecznego procesu redukcji zatrudnienia (por. Kwiecień, 2002, za: Tracz, 2003, s. 527; Bitkowska, 2010, s. 196). Odpowiednie działania (pakiety wsparcia, szkolenia) pomagają w utrzymaniu poprawnego wizerunku, spokoju wewnątrz organizacji, a zwalnianym zapewniają wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy oraz zmniejszają stres związany z trudną sytuacją wywołaną zwolnieniem (Tracz, 2003, s. 527).

Zmiany organizacji pracy

Z założenia zwalnianie pracowników służy obniżeniu kosztów wynagrodzeń, jednak jak zauważył Lawson (2001, s. 132), nie obniża nieefektywności czy marnotrawstwa, nie poprawia również organizacji procesów wewnętrznych – działania ukierunkowane na poprawę tych aspektów muszą być traktowane jako integralna część downsizingu kadrowego; mogą również występować bez względu na zmiany w liczbie zatrudnionych (Roth, 2009, s. 46). Wyszczuplanie organizacji wymaga przeobrażeń wewnętrznych innych niż tylko zmiana wielkości zatrudnienia. Należą

do nich zmiana struktury zatrudnienia (na rzecz osób o szerszych kompetencjach i mniejszej specjalizacji), zmiany struktur wewnętrznych, zmiany w systemach komunikacji i podejmowania decyzji, zmiany poziomu automatyzacji i informatyzacji wielu procesów (por. Skowron-Mielnik, 2008; Céspedes-Lorente i in., 2018).

Ryzykiem wzrostu efektywności jest natomiast ograniczenie „luzów organizacyjnych” (*organisational slack*), a te wykorzystuje się właśnie do utrwalania zmian, adaptacji, i budowania kapitału intelektualnego (Lawson, 2001, s. 132). Właśnie w okresie zmian downsizingowych powinno się zatem pozostawić rezerwy czasowe na dostosowanie się pracowników do nowych metod pracy i jej organizacji.

Interesariusze

Przystosowanie zmniejszonej organizacji do nieprzewidywalnych i wahających się warunków panujących na rynku jest możliwe nie tylko przez działania skierowane wobec pracowników – do wnętrza organizacji. Nie mniej istotna jest także komunikacja zewnętrzna: skierowana do udziałowców i akcjonariuszy, partnerów biznesowych (dostawców i odbiorców), a nawet lokalnych społeczności i organizacji, jeśli realizowany downsizing może na nich oddziaływać.

Za istotną dobrą praktykę uważa się także dostrzeżenie roli koordynacji działań z kooperantami przedsiębiorstwa. Cele downsizingu powinny być skierowane również na powiązania z otoczeniem. Freeman (1994) sugerował nawet, że klienci czy dostawcy mogą być źródłem cennych rozwiązań w zakresie downsizingu. Slatter i Lovett (2001, s. 29, 72) zaznaczają, że sposób komunikacji musi być skierowany do szerszego grona interesariuszy, gdyż wdrażanie zmian może wymagać ich wsparcia.

Wspomniane narzędzia związane ze zmianami w relacjach handlowych z otoczeniem wymagają także działań w zakresie tworzenia sieci dostawców i usługodawców, na przykład w ramach outsourcingu i kooperacji. Właściwe postępowanie w tym zakresie łagodzi zmiany dotyczące likwidacji niektórych funkcji, procesów czy zmian majątkowych.

Tabela 7. Zestawienie najlepszych i powszechnych praktyk downsizingu

Najlepsze praktyki	Powszechne praktyki
Generalne orientacje	
<ul style="list-style-type: none"> - downsizing jest „sposobem na życie” - downsizing jest odpowiedzialnością każdego - downsizing jest umotywowany chęcią ulepszenia - downsizing jest stosowany proaktywnie jako szansa - downsizing odzwierciedla sprzężenie między innowacyjnością a ciągłym ulepszaniem - uwzględnia się szerokie spojrzenie na koszty - priorytetem jest efektywność zarządzania ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> - downsizing jest programem lub celem - downsizing jest celem zarządu - downsizing jest spowodowany kryzysem - downsizing jest reakcją na zagrożenie - downsizing jest realizowany jako postawa konserwatywna - najpierw analizuje się liczę zatrudnionych - priorytetem jest efektywność finansowa

Najlepsze praktyki	Powszechne praktyki
szczegółowe aktywności w downsizingu	
<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie i rozległa analiza - wolność wyboru - zaangażowanie pracowników - szeroka dystrybucja informacji o kosztach - poprawa pomiarów efektów pracy - wielowymiarowe strategie downsizingu - spójność z wizją i kulturą organizacyjną - aktywne i agresywne przywództwo - nastawienie na kulturę jakości - skupienie się na ulepszeniach procesu - skupienie się na rzeczach robionych dobrze - pokorne uwzględnianie benchmarkingu - zaawansowane szkolenia pracowników - uproszczenie (struktury, procesu, produktu, technologii) 	<ul style="list-style-type: none"> - natychmiastowa reakcja - wymuszony wybór - instruowanie „z góry” - ukrywanie kosztów działania - dotychczasowy pomiar efektów - podejście jednokierunkowe - jednorazowe działanie - defensywne zarządzanie - utrzymanie dotychczasowej kultury jakości - skupienie się na ulepszeniach produktu - skupienie się na rzeczach robionych źle - syndrom awersji do obcych rozwiązań - szkolenia w miejscu pracy - kontynuowanie skomplikowania

Źródło: (Cameron, 1994, s. 57).

Najlepsze praktyki

Podsumowując powyższe rozważania warto posłużyć się propozycją Camerona (1994, s. 57). Zaproponował on zestawienie najlepszych praktyk downsizingu z praktykami powszechnymi – jego ujęcie przedstawiono w tabeli 7.

Wspomniane zestawienie, jakkolwiek wydaje się w znacznej mierze aktualne, raczej nie jest kompletne ani wyczerpujące. W ocenie autora niektóre ze wskazań są zbyt daleko idące, na przykład „downsizing jest sposobem na życie” czy „downsizing jest odpowiedzialnością każdego pracownika”. Lista dobrych praktyk wymaga zatem pewnego uszczegółowienia i rozszerzenia, w tym uwzględnienia współczesnego obrazu i praktyk downsizingu. W kolejnych częściach pracy przedstawione zostaną badania własne autora, bezpośrednim wstępem do nich będzie jednak przegląd wyników badań i wniosków pozwalających na poznanie obrazu downsizingu budowanego przez innych badaczy.

5. SKALA WYSTĘPOWANIA I EFEKTY DOWNSIZINGU

Dotychczasowe przedstawienie downsizingu, jego współczesnego miejsca w teorii zarządzania, a także szeregu narzędzi, którym downsizing towarzyszy lub z których korzysta, jest dobrą podstawą do zadania pytania o jego praktyczny wymiar.

Faktyczną skalę występowania i rolę w strategiach zarządzania ukazano, wykorzystując dane ogólnodostępne wynikające z opracowań Głównego Urzędu Statystycznego – GUS (bazujących na podstawie danych z rocznego sprawozdania SP). Analizę opracowań pierwotnych potraktowano jedynie jako wstęp i podstawę do badań własnych, znacznie rozszerzając zakres analizowanych danych. Badaną grupą były przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), a źródłem danych sprawozdania finansowe oraz raporty giełdowe (w szczególności sprawozdania zarządu i listy zarządów do akcjonariuszy). Niemniej wstępem do analiz i dalszych wniosków jest przegląd wyników badań downsizingu prowadzonych przez innych autorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych.

5.1. Wyniki dotychczasowych badań

5.1.1. Praktyka downsizingu na świecie

Początkowe działania downsizingowe skierowane były głównie na zasoby pracy i sprowadzały się do zmniejszania liczby pracowników. Przedsiębiorstwa decydowały się na przeprowadzenie restrukturyzacji zatrudnienia często ze względu na to, że ta droga redukcji kosztów wydawała się najłatwiejsza. Redukcja etatów należy jednak do metod relatywnie drogiej, zdarza się, że decyzja o zmniejszeniu zatrudnienia pociąga za sobą zachwianie prawidłowego i normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyniki amerykańskich badań przeprowadzonych w połowie lat

90. wskazują, że mniej niż 50% odchudzonych przedsiębiorstw osiągnęło zakładane cele (Marciniak, 2016, s. 195):

- 46% przedsiębiorstw obniżyło koszty,
- 32% przedsiębiorstw poprawiło swoje wyniki finansowe (zyski),
- 22% przedsiębiorstw powiększyło produktywność.

Do krytycznych wniosków doszło też wielu innych autorów, badając szerszy zakres downsizingu. Olson i Bever (cyt. za: Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52) wskazali, że przedsiębiorstwo popadające w zastój i nierozwijające się ma mniej niż 10% szans na regenerację w przyszłości. Bezpośrednio działania downsizingowe ocenia Cascio (1993, s. 97). Wykorzystując badania z początku lat 90., wskazuje na bardzo niezadowolające wyniki: oczekiwane cele osiągnęło mniej niż trzecia część badanych przedsiębiorstw, a jedynie 21% poprawiło wskaźnik zwrotu z kapitału dla inwestorów. Cameron (1994, s. 190), zestawiając wyniki innych badaczy dotyczące skutków downsizingu w latach 80. i 90., doszedł do wniosku, że większość wdrażanych restrukturyzacji odbiła się negatywnie na organizacjach. Doprowadzała do zmniejszenia zaufania i morale, spadku produktywności (74% badanych przedsiębiorstw), a tylko w relatywnie niewielu przypadkach prowadziła do poprawy wskaźników ekonomicznych: zmniejszenia wydatków (46%) czy biurokracji (17%).

Również bardziej współczesne badania potwierdzają niezadowolające dane: w zależności od badanego rynku autorzy zwracają uwagę na przykład na osiągnięcie jedynie krótkoterminowych efektów (Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 5, 17; Carriger, 2018, s. 456), a zwracają uwagę na negatywne rezultaty związane z efektywnością, stanem kadry (Saeed, Arshad, Fareed, Shahzad i Nawaz Lodhi, 2013, s. 608) oraz wizerunkiem (Schulz i Johann, 2018). Zbliżone są opinie samych menedżerów (Kowske, Lundby i Rasch, 2009, s. 48–56); w wywiadach większość z nich, mówiąc o skutkach downsizingu, wymienia błędy i porażki, a nie wspomina o pozytywnych skutkach połączonych z redukcją zatrudnienia, takich jak zacieśnienie relacji w pozostałym zespole czy zwiększenie poziomu zaufania i zaangażowania.

Znaczna część danych, zwłaszcza tych bardziej współczesnych i opartych na badaniach długoterminowych, nie daje jednoznacznie negatywnych wyników. De Meuse i Guangrong (cyt. za: Sheaffer, Carmeli, Steiner-Revivo i Zionit, 2009) przebadali w latach 2003–2007 firmy z listy „Fortune 1000”. Porównując wskaźnik zwrotu z aktywów, wskaźnik rentowności, zwrot z akcji i przychody, doszli do wniosku, że jakkolwiek firmy prowadzące procesy downsizingu wykazywały się istotnie gorszą kondycją wobec pozostałych, to jednak w trzecim roku po przeprowadzeniu downsizingu uzyskiwały niemal porównywalne wyniki wobec pozostałych (różnice były nieistotne statystycznie). Ponadto wskaźnik rynkowej kapitalizacji wykazał, że firmy zmniejszające skalę działania już w drugim roku po zmianach przewyższyły porównywaną grupę⁷⁵.

⁷⁵ Jednocześnie ci sami autorzy (De Meuse i Guangrong 2013, s. 327), zbierając wyniki w ostatnich 18 latach, stwierdzili, że nie ma dowodów na to, iż firmy zmniejszające jedynie zatrudnienie w istotny sposób poprawiły swoje wyniki.

Tabela 8. Wymiary innowacji i rezultaty badań wyjaśniających downsizing

Wymiar / Czynniki	Downsizing częściej realizują przedsiębiorstwa, które
Organizacyjne, racjonalne	1) charakteryzują się wyższym poziom konsolidacji 2) realizują inwestycje w technologie ograniczające udział pracy ludzkiej 3) zatrudniają pracowników z wyższym poziomem kompetencji 4) są większe
Pozaorganizationalne, racjonalne	5) mają mniejszą wartość udziałów 6) podlegają atakom rynkowym 7) w sektorach podlegających deregulacji 8) funkcjonują w czasie kryzysów i szczytów koniunktury
Organizacyjne, nieracjonalne	9) w firmach nieskoncentrowanych na pracownikach 10) są reprezentowane przez menedżerów z większym doświadczeniem / specjalizacją finansową
Pozaorganizationalne, nieracjonalne	11) mają już wcześniejsze doświadczenia z firmami zmniejszającymi skalę działania 12) działają w sieciach, których downsizing będzie realizowany 13) działają na rynku, na których czołowe firmy realizują downsizing 14) działają w branżach mocno konkurencyjnych

Źródło: (Gandolfi, 2014).

Inni autorzy zwrócili uwagę na znaczące (pozytywne) efekty dla wartości tych przedsiębiorstw, które świadomie podejmowały działania downsizingowe (Eckbo i Thorburn, 2012, s. 161). Zaznaczano takie rezultaty, jak obniżka kosztów działania i działalności finansowej, bardziej precyzyjne ukierunkowanie działań inwestycyjnych czy zmniejszenie kosztów agencji (w tym poprawa powiązania wyników z wynagrodzeniami). Podobnie zauważono, że downsizing prowadzony w ramach reorganizacji lub z innych przyczyn prorozwojowych wpływa dodatnio na wartość rynkową, podczas gdy takiego wpływu nie ma downsizing prowadzony w ramach strategii cięcia kosztów lub wymuszony przez konkurencję (Scott i Ueng, 2005).

Niezwykle trafne podsumowanie powyższych spostrzeżeń przygotował Gandolfi (2014). Na podstawie badań innych autorów zdefiniował cechy przedsiębiorstw, które realizują downsizing (tabela 8). Jednocześnie wyniki autorów amerykańskich nie zawsze mogą być przenoszone na grunt ekonomii europejskich, a w szczególności na polską praktykę ostatnich 30 lat gospodarki wolnorynkowej.

5.1.2. Praktyka downsizingu w Polsce

W Polsce czasem najsilniejszych przemian przedsiębiorstw był okres lat 90.⁷⁶ Informacje o praktykach downsizingowych tego okresu odnaleźć można w ba-

⁷⁶ Przykładem działalności downsizingowej tego okresu są niektóre formy prywatyzacji (i przygotowania do niej przedsiębiorstw). Autor poruszył tę problematykę we wcześniejszej publikacji (Sobolewski, Wojtkowiak, 2013b).

daniach przeprowadzonych przez Zakrzewską-Bielawską (2003a, s. 173–174)⁷⁷, w których zauważone zostały efekty *spin-off*. Przedsiębiorstwa w ramach zmian likwidowały komórki, które nie były bezpośrednio związane z podstawową działalnością, zamykały zakłady produkcyjne (28%). W ponad 26% przedsiębiorstw zlikwidowano dział transportu, wydzielając tę funkcję poza przedsiębiorstwo, a zmiany struktur działu księgowości były najczęściej konsekwencją zastąpienia go przez dział finansowy o szerszych kompetencjach. Likwidacji ulegały także działy między innymi szkoleń, inwestycji, obsługi sprzedaży, postępu technicznego i wynalazczości oraz łączności, jednak skala tych zmian była mniejsza. Jednocześnie w innych badaniach (Lachiewicz, 2000) podkreślano, że w okresie transformacji skupiano się głównie na redukcji zatrudnienia, ale nie na jego restrukturyzacji.

Istotne zmiany downsizingowe notowane są jednak również w późniejszych okresach. Ciekawe wnioski uzyskała Porada-Rochoń (2009, s. 73–74). W latach 2005–2006 przeprowadziła badanie nad efektywnością restrukturyzacji finansowej, które objęło 168 przedsiębiorstw w Polsce i 69 przedsiębiorstw w USA biorących udział w postępowaniu układowym bądź naprawczym⁷⁸. Przeprowadzone badanie pozwoliło na wyszczególnienie kilku modeli, które reprezentowały grupy przedsiębiorstw. Pierwszy z nich został nastawiony na poprawę efektywności (55% badanych) poprzez zmniejszenie kosztów czynników produkcji i zasobów ludzkich oraz zamówień. Przeprowadzający restrukturyzację zorientowani byli jedynie na działania operacyjne, pozostawiając obszary strategiczne bez zmian. W drugim modelu znalazły się podmioty nastawione na zmianę profilu działalności lub segmentu (32% badanych przedsiębiorstw). Ostatni model dotyczył zmiany wielkości przedsiębiorstwa. Zostały do niego zaklasyfikowane podmioty, które w przeszłości cechowały się znacznym wzrostem, jednak nie były zdolne do uzyskania współmiernego zysku. W wyniku restrukturyzacji zaniechały realizacji strategii wzrostu i jednocześnie w procesie reorganizacji zmniejszyły swoje rozmiary, głównie poprzez redukcję aktywności, co pozwoliło na odzyskanie środków wykorzystanych następnie do zmniejszenia poziomu zadłużenia.

⁷⁷ Badania dotyczyły zmian w sferze organizacji i zarządzania głównie pod względem działań mających na celu unowocześnienie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach po 1990 roku. Podmioty te analizowano także pod względem sektora gospodarki, do której przynależały, tj. przemysłu lekkiego, sektora energetyki i sektora budownictwa.

⁷⁸ Analizowane podmioty najczęściej wskazywały na takie motywy dokonywania restrukturyzacji finansowej, jak poprawa pozycji finansowej, osiągnięcie wzrostu, rozwój trwałej i optymalnej struktury organizacyjnej, uzyskanie optymalnej struktury własności będącej efektem optymalizacji wykorzystania zasobów, zwiększenie przychodów, oszczędności i płynności finansowej, tworzenie optymalnych systemów kontroli. Co ważne, na tej liście znalazły się również takie cele, jak wzrost wartości przedsiębiorstwa (z punktu widzenia interesariuszy), likwidacja nieprzydatnych i nierentownych obszarów (aktywów), tworzenie i optymalizacja business portfolio; a więc cele zbieżne z celami (lub efektami) downsizingu.

Zbliżone wnioski wynikają z badań opublikowanych w 2009 roku przez Deloitte i KPMG. Wynika z nich, że 80% średnich i dużych firm w Polsce wprowadziło programy służące obniżce kosztów, które polegały między innymi na zmianie modelu biznesowego (KPMG i Deloitte, za: Wobalis, 2011a, s. R3). Najważniejsze działania związane były z optymalizacją procesów biznesowych, optymalizacją procesu i zakresu zakupów oraz przeprowadzeniem restrukturyzacji organizacji. Istotnymi i często podejmowanymi krokami stały się także optymalizacja zarządzania środkami pieniężnymi, optymalizacja łańcucha dostaw, outsourcing, zmniejszenie kosztów IT, optymalizacja mechanizmów zarządzania ryzykiem, a także, co ciekawe z perspektywy downsizingu, ograniczanie kompleksowości modelu biznesowego czy zamrożenie projektów niedochodowych (KPMG i Deloitte, za: Wobalis, 2011, s. R3).

Niezwykle ważnymi dla obrazu downsizingu w Polsce są wnioski z badań Chołmęckiego i Kolegowicza (2016, s. 216–217). W badaniu największych przedsiębiorstw produkcyjnych z listy 500 zauważyli, że w okresie 2005–2014 zmniejszyły one poziom zatrudnienia do poziomu 60% (względem roku 2005). Zmiany te wynikały głównie z przemian w przedsiębiorstwach górnictwa i kopalnictwa, jednak równocześnie w grupie wszystkich przedsiębiorstw wyraźnie identyfikowana była tendencja do wzrostu nakładów inwestycyjnych i środków trwałych ogółem, a nie zatrudnienia. Można zatem w tym przypadku mówić o downsizingu jako zjawisku, a nie opcji strategicznej.

Z drugiej strony, analizując współczesne zachowania przedsiębiorstw, podkreśla się, że proces zarządzania zasobami polskich przedsiębiorstw cechuje długoterminowy horyzont czasowy, ale też presja posiadania na własność kluczowych zasobów, racjonalne posiadanie rezerw i awersja do udostępniania na zewnątrz swoich zasobów (głównie o charakterze materialnym). Romanowska i Mierzejewska (2016, s. 53, 73), analizując odporność na kryzys i strategie grup kapitałowych, wskazały, że wspólną ich cechą na początku był wybór strategii ekspansywnych i nastawionych na szybki rozwój, w tym stosowanie tzw. wielu kotwic strategicznych dających poczucie bezpieczeństwa. W trakcie kryzysu strategie te natomiast były modyfikowane, (choć badane grupy z opóźnieniem zauważały negatywny wpływ kryzysu na własną firmę, co wynikało między innymi z wysokich ocen pierwotnych strategii). Dopiero później dokonywane zmiany obejmowały takie działania, jak zamiana celów strategicznych z ekspansji na wzrost wartości i podnoszenie rentowności. Wśród dalszych działań wskazywano również wyprzedaż zbędnych aktywów czy lepsze dostosowanie do wymogów klienta, choć główne działania skupiały się na obniżce kosztów.

Skupienie się na własności kluczowych zasobów i ekspansji przy opóźnionej identyfikacji kryzysu łączy się z pewnością z ciągłym unikaniem ryzyka i obawą przed koniecznością zdecydowanej restrukturyzacji. Potwierdzają to badania PARP dotyczące drugiej szansy dla przedsiębiorstw zagrożonych upadłością (Kowalewska, Krynicki, Zimmerman i Szut, 2011, s. 176–177). W wynikach badań wskazuje się na

konieczność szeroko zakrojonych działań o charakterze informacyjno-edukacyjnym, skierowanych zarówno do przedsiębiorców w zakresie „oswajania” z zagrożeniem, umiejętności wczesnego rozpoznawania czynników kryzysowych, podniesienia wiedzy na temat myślenia strategicznego, jak i do społeczeństwa w zakresie zmiany wyjątkowo niekorzystnego społecznego nastawienia i piętnowania porażki.

Z pewnością praktyka działań downsizingowych w Polsce różni się od tendencji światowych ze względu na okres transformacji, jednak już powszechność zmniejszania skali, czy wyróżniane modele i problemy zmian są zbliżone. Jednocześnie w badaniach autorów angielskojęzycznych częściej odnajdywano analizę skali i efektów przeprowadzanych zmianach.

5.2. Skala downsizingu w Polsce w świetle danych statystycznych

Potrzebę zainteresowania przedsiębiorstwami, które przechodzą kryzys lub okres zmiany skali, zauważa również GUS, prezentując w swoich corocznych opracowaniach wyniki analizy tzw. wskaźników przedsiębiorczości. Mierniki te są rezultatem analizy wyników działalności przedsiębiorstw niefinansowych zatrudniających od 10 pracowników, które prowadzą księgi rachunkowe i sporządzają sprawozdanie finansowe. Objęte badaniem podmioty przy uwzględnieniu tempa zmian przychodów dzielone są na przedsiębiorstwa szybkiego wzrostu, wzrostowe, stabilne, schyłkowe oraz szybkiego spadku. Zakwalifikowanie przedsiębiorstwa do danej kategorii jest uzależnione od średniorocznego tempa wzrostu lub spadku przychodów netto ze sprzedaży mierzonego w okresach trzyletnich, między innymi:

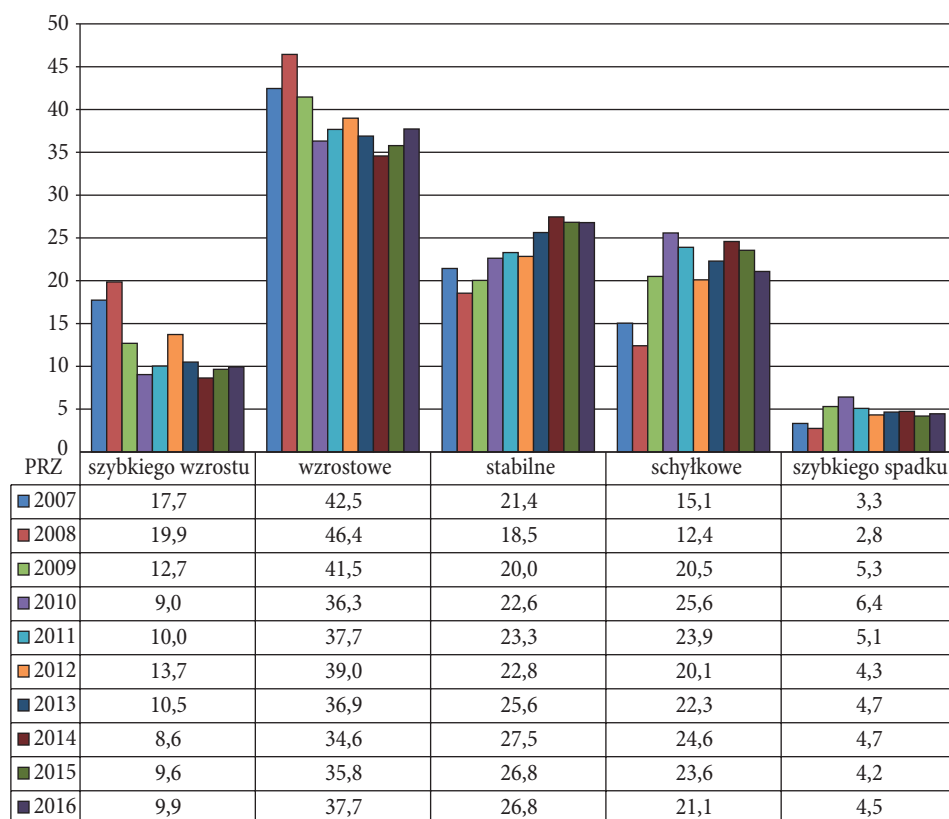
- przedsiębiorstwa schyłkowe to te cechujące się przychodami w ostatnim roku analizy na poziomie od 51,2% do 90% wartości przychodów generowanych na początku okresu,
- przedsiębiorstwa szybkiego spadku to te, w których odnotowano spadek przychodów w skali co najmniej 20%, co oznacza, że na końcu analizowanego okresu przychody stanowiły nie więcej niż 51,2% wartości przychodów z początku analizowanego okresu.

W ramach badań wstępnych opartych na danych wtórnych dokonano analizy publikowanych przez GUS wskazań uwzględniających powyższy podział przedsiębiorstw. W badaniach bazowano na raportach „Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości” w następujących latach: 2007–2010, 2010–2014, 2011–2015 oraz w latach 2012–2016 (dotyczących różnych prób). Raporty te zostały pobrane ze strony GUS-u: www.stat.gov.pl. Szczegółowa analiza prezentowanych danych i raportów pozwala na identyfikację kierunków zmian badanych prób przedsiębiorstw. Poniżej

scharakteryzowano strukturę badanych przedsiębiorstw, w tym w szczególności udział i wyniki przedsiębiorstw schyłkowych i szybkiego spadku na tle innych podmiotów. W dalszej części grupę będącą przedmiotem zainteresowania poddano analizie ze względu na skalę przychodów, majątku, zatrudnionych pracowników, a także realizowanych nakładów inwestycyjnych.

Analizując strukturę przedsiębiorstw (wykres 1), warto zauważyć, że liczba podmiotów o spadkowych przychodach, a więc podmiotów schyłkowych i szybkiego spadku, w okresie światowego kryzysu zwiększyła się z 18,4% w 2007 roku do 32% w roku 2010. W kolejnych latach przedsiębiorstwa te stanowiły równie wysoki odsetek – średnio 27,2% ogółu badanych przedsiębiorstw, jednak w przypadku niektórych branż odsetek ten był znacznie wyższy. Przykładem może być budownictwo, w którym liczba przedsiębiorstw schyłkowych i szybkiego spadku stanowiła w rekordowym 2014 roku aż 45,2%, czy handel – 32,4%.

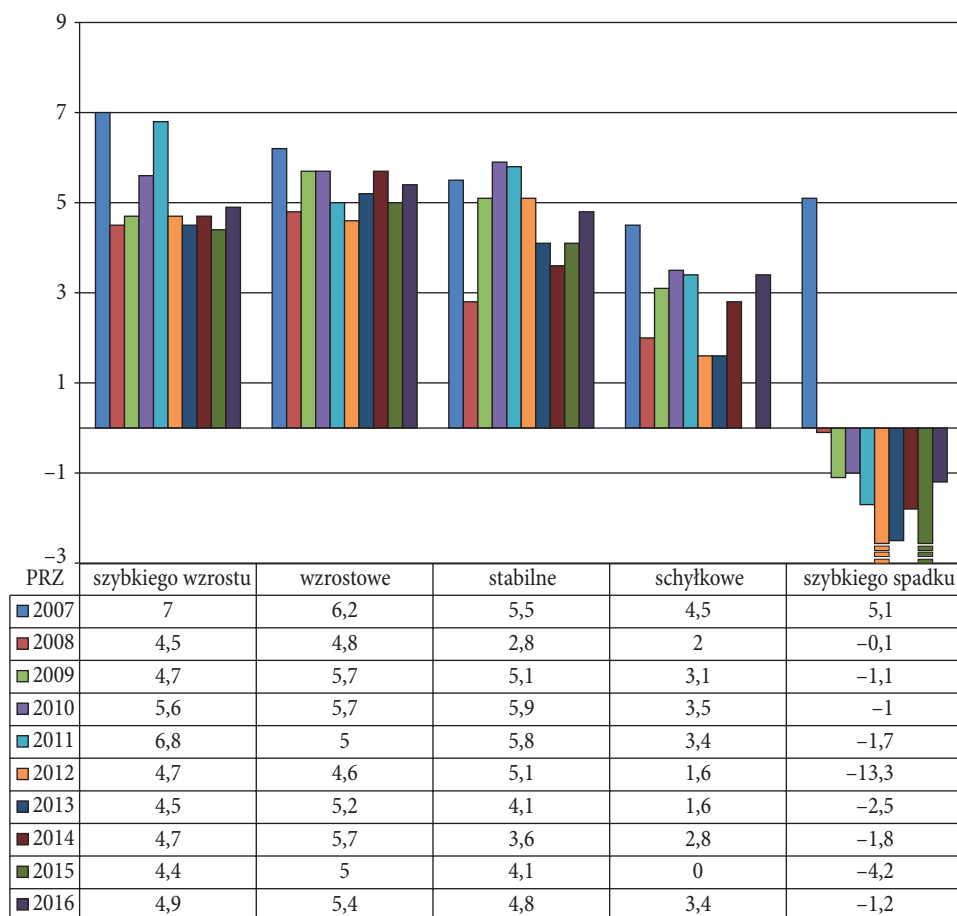
Wykres 1. Struktura badanych prób przedsiębiorstw (PRZ) niefinansowych zatrudniających 10 i więcej osób według kategorii wzrostu



Źródło: Na podstawie danych GUS.

Uwzględniając średnią rentowność analizowanych przedsiębiorstw (wykres 2), należy podkreślić, że w latach 2008, 2012 i 2015 (z wyjątkiem przedsiębiorstw stabilnych) rentowność obrotu brutto uległa spadkowi. Najniższy wynik osiągnęły przedsiębiorstwa szybkiego spadku w 2012 roku, kiedy to rentowność spadła do poziomu ujemnego równego $-13,3\%$. Po tym okresie rentowność była nadal ujemna. W przypadku przedsiębiorstw schyłkowych najniższa rentowność została zauważona w 2015 roku. W pozostałych latach objętych analizą przedsiębiorstwa schyłkowe wykazywały rentowność dodatnią, jednak była ona znacznie niższa niż w przypadku przedsiębiorstw stabilnych, wzrostowych czy szybkiego wzrostu posiadających względnie stabilną rentowność obrotu.

Wykres 2. Rentowność obrotu brutto w % badanej grupy

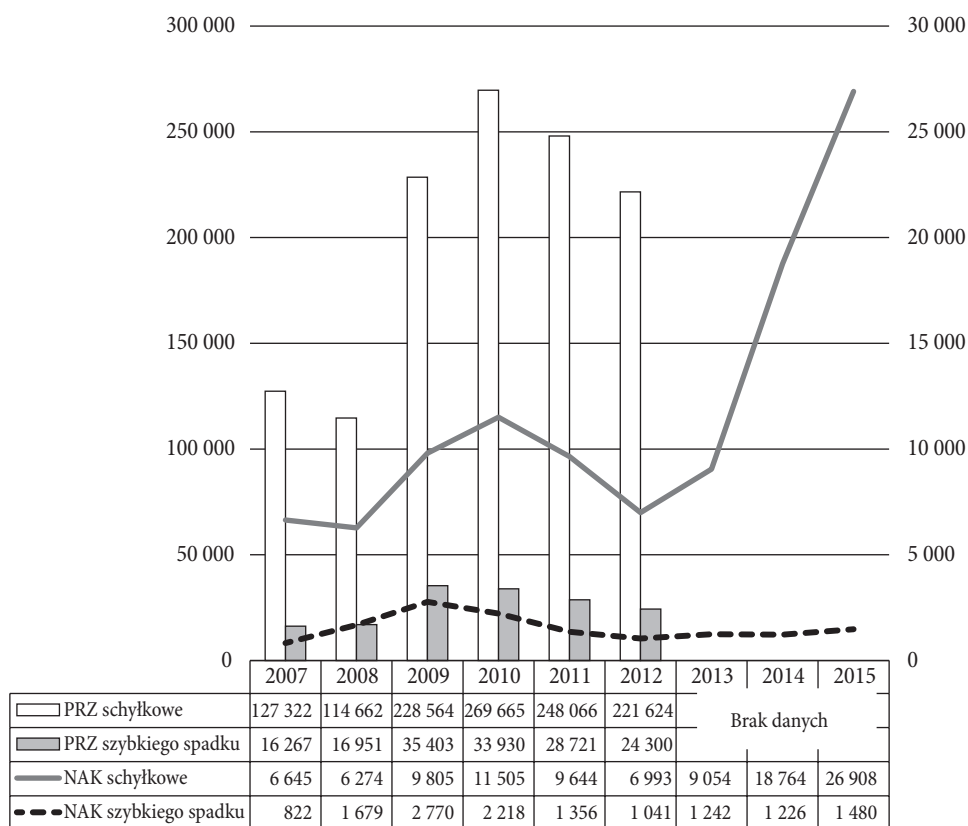


Źródło: Na podstawie danych GUS.

Podsumowując wyniki badania, warto zauważyć, że rośnie liczba przedsiębiorstw schyłkowych i szybkiego spadku, ponadto pogarszają one swoją rentowność. Jeśli zaryzykować twierdzenie, że przedsiębiorstwa schyłkowe to te, które realizują downsizing, analiza próby pozwala na wyciągnięcie wniosku, że mimo wzrostu gospodarczego rośnie liczba przedsiębiorstw zmniejszających skalę działania, a efekty tych działań oceniane rentownością obrotu brutto są negatywne.

Równocześnie analiza danych (wykres 3 oraz wykres 4) pozwala na wyciągnięcie dalszych zaskakujących wniosków: przedsiębiorstwa schyłkowe badanych prób w poszczególnych okresach zwiększyły ogółem swoje przychody oraz nakłady.

Wykres 3. Przychody (PRZ) (w mln) i nakłady (NAK) inwestycyjne (w mln) badanej grupy

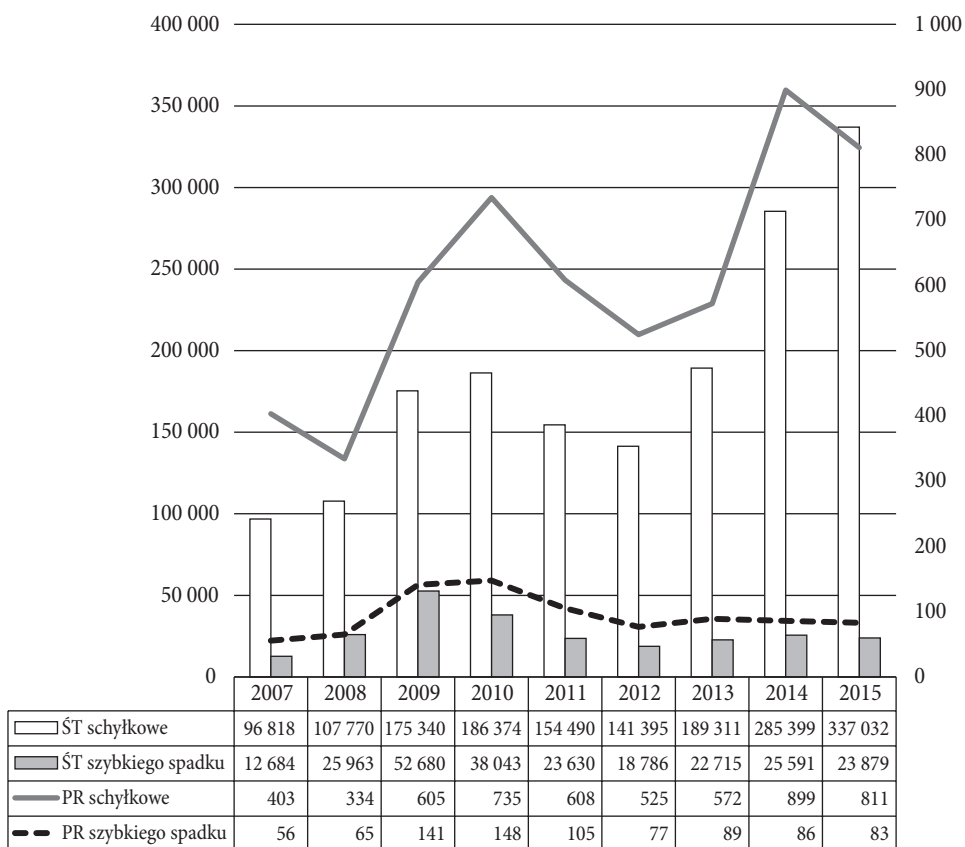


Źródło: Na podstawie danych GUS.

Podobnie niespodziewany wniosek dotyczy wartości środków trwałych oraz liczby zatrudnionych. W przedsiębiorstwach zakwalifikowanych jako schyłkowe

kolejne badane grupy w poszczególnych latach charakteryzowały się rosnącą wartością środków trwałych i większą liczbą pracowników. Wniosków tych nie można jednak powtórzyć dla przedsiębiorstw szybkiego spadku. Wyodrębnione z kolejnych prób przedsiębiorstwa miały mniejszą skalę działania: zatrudniały mniej pracowników, charakteryzowały się mniejszymi przychodami i nakładami.

Wykres 4. Wartość środków trwałych (ŚT) (w mln) i liczba pracowników (PR) (w tys.) badanej próby



Źródło: Na podstawie danych GUS.

Na podstawie powyższych wyników można wnioskować, że przedsiębiorstwa schyłkowe i szybkiego spadku nie są jednorodne. Mimo że badane grupy charakteryzowały się gorszą rentownością, to zwiększała się ogólna skala ich działania wyrażona przychodami, nakładami, wartością środków trwałych czy liczbą pracowników. Oznacza to, że mimo spadku przychodów nie wszystkie przedsiębiorstwa rezygnują z dalszego rozwoju.

Stosując tę metodologię, warto przyrzeć się szczegółowym wynikom i zależnościom grup przedsiębiorstw notowanych na giełdzie. Jakość i szczegółowość dostępnych informacji, a także wypełniane obowiązki informacyjne pozwolą lepiej scharakteryzować wskazaną populację, choć z pewnością również nie pozwolą na daleko posunięte uogólnienia.

5.3. Analiza spółek notowanych na GPW

5.3.1. Metodyka badań spółek giełdowych

Bazując na idei badań prowadzonych przez GUS, zdecydowano się wykorzystać dane ze sprawozdań finansowych dla spółek notowanych na GPW w Warszawie. Spółki giełdowe z pewnością nie pozwalają na rozciągnięcie wniosków z ich badania na całą populację przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, jednak ukazanie cech charakterystycznych tej grupy może być podstawą do dalszego stawiania hipotez. Zebrane dane finansowe poddano analizie, poszukując zależności i wartości charakteryzujących spółki, które w badanym okresie znalazły się w sytuacji downsizingu.

Dane do badań zostały pobrane z elektronicznej bazy danych EMIS (Emerging Markets Information Services, której źródłem jest system Notoria i Monitor B). Baza jest systematycznie aktualizowana, a jej zasoby archiwalne sięgają 1995 roku. Dane finansowe (dla sprawozdań jednostkowych⁷⁹) zgromadzono w arkuszu kalkulacyjnym, a do analizy wykorzystano programy Excel oraz Statistica.

W badaniu empirycznym poddano analizie dwie pełne populacje przedsiębiorstw spełniających określone kryteria. Warunkiem dotyczącym obu grup przedsiębiorstw był fakt notowania na GPW. Listę spółek spełniających to kryterium oparto na wykazie zawartym na stronie internetowej <https://www.gpw.pl/> (stan na dzień 9.10.2017). W badaniu pominięto spółki znajdujące się w stanie upadłości lub postępowaniu układowym i restrukturyzacyjnym. Następnie spośród pozostałych przedsiębiorstw wyznaczono dwie następujące populacje spółek „spadkowych”:

1. Populacja A zbudowana na podstawie kryterium przychodowego. Zaliczono do niej podmioty spełniające warunek malejących przychodów: spadek przychodów ze sprzedaży przekraczał 20% w ciągu 2 lat w badanym okresie (lata 2009–2016).
2. Populacja B zbudowana na podstawie kryterium majątkowego. Zaliczono do niej podmioty spełniające warunek malejących rzeczowych aktywów trwałych:

⁷⁹ Informacje dla sprawozdań skonsolidowanych zapewniłyby również informacje dotyczące zmian downsizingowych grup kapitałowych – dane takie nie byłyby jednak porównywalne z danymi przedsiębiorstw funkcjonujących samodzielnie.

spadek rzeczowych aktywów trwałych przekraczał 20% w ciągu 2 lat w badanym okresie (lata 2009–2016).

Założenie odnośnie do zakwalifikowania spółek do kategorii „spadkowych” i wyznaczenie wskaźnika określającego poziom zmienności przychodów ze sprzedaży lub rzeczowych aktywów trwałych, jaki muszą spełnić przedsiębiorstwa, oparto na metodyce opracowanej przez GUS, którą dostosowano do problematyki downsizingu i specyfiki prowadzonych badań empirycznych. GUS klasyfikuje badane przedsiębiorstwa jako schyłkowe w sytuacji, gdy ich przychody w ostatnim roku analizowanego okresu (okres trzyletni) stanowiły 51,2%-90% przychodów osiągniętych na początku okresu. Z kolei do przedsiębiorstw szybkiego spadku zalicza te, dla których średnioroczny spadek przychodów wynosił minimum 20% (GUS, 2014, s. 1). Przyjętym kryterium był spadek przekraczający 20% przychodów ze sprzedaży lub 20% rzeczowych aktywów trwałych w ciągu 2 następujących po sobie lat.

Łącznie do badania zakwalifikowano 245 spółek notowanych na GPW; 167 z nich spełniało warunek zmniejszenia przychodów ze sprzedaży, a 78 warunek malejących rzeczowych aktywów trwałych. W przypadku spółek, dla których w latach 2009–2016 można było zauważyć dwa okresy spadkowe lub więcej, badaniu poddano wszystkie okresy oddzielnie. W wyniku zastosowania powyższej metodyki otrzymano dwie populacje zawierające:

1. Populacja A (kryterium przychodowe): 175 obserwacji.
2. Populacja B (kryterium majątkowe): 81 obserwacji.

Jako bazę dla dalszej, szczegółowej analizy badanych populacji, spełniających wyróżnione kryteria wykorzystano informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych analizowanych spółek, a także następujące wskaźniki⁸⁰:

- rentowność sprzedaży netto $ROS^{81} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
- rentowność aktywów $ROA = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}$

⁸⁰ Doboru wskaźników dokonano na podstawie ich powszechności, z zastrzeżeniem konieczności ograniczenia ich liczby. Wzorowano się także na innych badaczach. Autorzy podejmując zbliżoną problematykę badawczą, stosując metody oceniające efektywność, często wykorzystują takie kategorie analizy finansowej, jak rentowność, płynność, analiza rotacji i struktury (Romanowska i Mierzejewska, 2016, s. 36).

⁸¹ Zastosowany wzór jako wzór ROS podają również Pomykalska i Pomykalski (2017, s. 122) oraz Jaki (2012, s. 151). Warto zauważyć, że odniesieniem do zysku netto są jedynie przychody ze sprzedaży (a nie przychody ogółem zawierające także zmianę stanu produktów). Jednocześnie na przykład Gabrusewicz (2004, s. 235) oraz Sierpińska i Jachna (2004, s. 197) za wskaźnik rentowności sprzedaży podają stosunek zysku ze sprzedaży do przychodów ze sprzedaży; różne definicje napotkać można również w sprawozdaniach samych spółek giełdowych.

- poziom ogólnego zadłużenia = $\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$
- płynność bieżąca = $\frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$
- płynność szybka = $\frac{\text{należności krótkoterminowe} + \text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$
- rotacja zapasów = $\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan zapasów}}$
- rotacja należności = $\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych}}$
- rotacja zobowiązań = $\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych}}$
- udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem = $\frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{aktywa trwałe}}$

Zmiany powyższych wskaźników w dwóch populacjach poddano analizie regresji. W populacji charakteryzującej się malejącymi przychodami ze sprzedaży uwzględniono również zmianę sumy bilansowej. W populacji, w której znajdowały się spółki o spadkowych rzeczowych aktywach trwałych, dodatkową zmienną zależną była zmiana przychodów ze sprzedaży. Każda z badanych spółek mogła posiadać inny okres (w przedziale lat 2009–2016), w którym obliczano zmiany wskaźników. Sprecyzowanie okresów poddanych analizie było uzależnione od spełnienia wcześniej wskazanych warunków malejących przychodów ze sprzedaży lub malejących rzeczowych aktywów trwałych. Za rok bazowy, od którego obliczano zmiany wskaźników, uznano każdorazowo ten rok, po którym wskaźnik dynamiki (łańcuchowej) przychodów ze sprzedaży lub rzeczowych aktywów trwałych był niższy od 100%. Ostatnim rokiem analizy dla danej spółki był z kolei rok, w którym po raz ostatni (nieprzerwanie od początku okresu uznanego za bazowy) odnotowano dynamikę przychodów ze sprzedaży lub rzeczowych aktywów trwałych (w zależności od populacji) na poziomie niższym niż 100%. Należy także zaznaczyć, że zarówno przy obliczaniu zmiany wskaźników rentowności, jak i wskaźników struktury aktywów zastosowano różnicę pomiędzy wartościami w pierwszym i ostatnim roku analizy (przedstawiono je odpowiednio w punktach procentowych). W przypadku pozostałych wskaźników zmiany wyznaczono na podstawie następującego wzoru:

$$\frac{y_t - y_c}{y_c} \cdot 100\%,$$

gdzie: y_t – wartość wskaźnika w ostatnim roku analizy danej spółki,
 y_c – wartość wskaźnika w roku bazowym dla danej spółki.

W badaniu nie uwzględniono danych dotyczących zatrudnienia ze względu na to, że tylko nieliczne spółki publikowały taką informację.

Przeprowadzone modelowanie nie pozwoliło na wyciągnięcie statystycznie istotnych wniosków w żadnej z badanych populacji, zatem w toku dalszych badań empirycznych wyznaczono miary pozycyjne przedstawionych powyżej wskaźników⁸² w celu poznania skali zjawiska downsizingu. Dla lepszego zobrazowania wyników analizy metodami statystyki opisowej dokonano dalszego podziału dwóch badanych populacji – ze względu na kryterium rentowności sprzedaży. Osobnej analizie poddano spółki, które w ostatnim okresie spadkowym wykazały się wzrostową rentownością sprzedaży (w stosunku do początkowego okresu spadkowego) oraz te, które w tak wyznaczonym okresie cechowała zmniejszająca się rentowność sprzedaży.

W celu unaocznienia skali i kierunków zmian dokonano prostego podziału poszczególnych populacji, wyróżniając udział spółek, w których dany wskaźnik się poprawił. Jednocześnie w uzupełnieniu badań finansowych dokonano analizy przyczyn zmian i ich obszarów, których dotyczył downsizing.

Przeprowadzając analizę, wykorzystano jednostkowe roczne sprawozdania zarządu z działalności oraz listy prezesów zarządu do akcjonariuszy spółek, które zostały zakwalifikowane do badania według wcześniej wskazanych kryteriów. Każdorazowo roczne raporty zostały pobrane ze stron internetowych spółek i dotyczyły wyłącznie lat, w których zidentyfikowano zmiany downsizingowe⁸³.

Na podstawie wstępnej analizy raportów spółek (a także przy użyciu wstępnych badań prowadzonych z wykorzystaniem wywiadów) stworzono listę przyczyn oraz listę obszarów zmian downsizingowych. Poszczególne spółki przyporządkowywano do odpowiednich kategorii według wskazań zamieszczonych w listach prezesów do akcjonariuszy oraz jednostkowych sprawozdań rocznych zarządu z działalności. Należy także dodać, że w raportach rocznych często wskazywano na wiele przyczyn

⁸² Autor podjął również próbę badania z wykorzystaniem tzw. danych panelowych (model panelowy *pooled*, z wykorzystaniem oprogramowania „r”). Analiza panelowa pozwala połączyć dwa rodzaje badań – w jednym badaniu określa się wymiar badanych podmiotów (i mierzonych cech) oraz wymiar czasu (i zmian cech w czasie). Ze względu na zróżnicowanie próby uzyskane wyniki nie były satysfakcjonujące. Zidentyfikowane zależności okazały się w zdecydowanej większości statystycznie nieistotne. Pozytywne wyniki osiągnęto jedynie przy badaniu wąskich grup przedsiębiorstw: z tej samej branży i w tej samej skali. Takie badanie traciło jednak cechy ogólności i nie spełniałoby celów tej pracy.

⁸³ W przypadku braku rocznych raportów na stronie internetowej danej spółki wykorzystano bazę danych EMIS (Emerging Markets Information Services), w której zasobach również można odnaleźć część raportów rocznych.

(wszystkie uwzględniono w analizie), jednak nie zawsze przedstawiano bezpośrednią przyczynę zmian, stąd nie wszystkie wskazane czynniki mogły wpływać w sposób bezpośredni na obszar zmian.

Określenie przyczyn i obszarów zmian odbywało się wyłącznie na bazie jednostkowych sprawozdań z działalności zarządu oraz listów do akcjonariuszy – charakter raportów powoduje, że wskazanie determinant zmian nie zawsze musi odzwierciedlać rzeczywistą sytuację, w jakiej znajdowała się spółka, a jedynie jest jej interpretacją.

5.3.2. Cechy szczególne populacji

Bazując na koncepcji badań GUS, w pierwszej kolejności dokonano prostego podziału badanych populacji ze względu na liczbę przedsiębiorstw, które poprawiają poszczególne wskaźniki (z wyłączeniem siły tych zmian) – wyniki ukazano w tabeli 9. Okazuje się, że parametrem najczęściej poprawianym w obu populacjach jest wskaźnik ogólnego zadłużenia, który w większości spółek uległ obniżeniu – oczywiście taka interpretacja może oznaczać również negatywne tendencje: brak zdolności kredytowej, warto jednak zwrócić uwagę, że łącznie również niemal połowa spółek poprawiła swoją płynność, a jedna trzecia obniżyła udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem.

Niestety struktura ta wygląda znacznie gorzej w zakresie wskaźników rentowności – dla zdecydowanej większości spółek (około 80% populacji A i 65% populacji B) są one malejące. Podobnie sytuacja wygląda dla wskaźników gospodarowania majątkiem, choć wskaźniki rotacji dla niemal połowy populacji B poprawiają się w wyniku downsizingu.

Charakteryzując badane populacje, weryfikacji poddano również przyczyny, które spółki identyfikowały jako te, które przyczyniły się odpowiednio do spadku skali przychodów lub spadku rzeczowych aktywów trwałych. Poniżej podana jest lista przyczyn pogrupowanych zgodnie z celową metodyką autora⁸⁴, na podstawie której dokonywano przyporządkowania danej spółki:

- właściciele: decyzje właścicielskie, zmiany struktury własności, wykupy menedżerskie, podziały, inwestycje, zmiana celów właścicieli,
- menedżerowie⁸⁵: decyzje menedżerskie wynikające z oceny i prognozy sytuacji przedsiębiorstwa,
- błędy organizacyjne i zarządcze,
- kondycja finansowa,
- rynek: sytuacja rynkowa w branży,

⁸⁴ Podział opracowano, bazując na wynikach badań pilotażowych, których opis umieszczono w kolejnym rozdziale.

⁸⁵ Kategorię tę mimo braku wskazań utrzymano w celu zapewnienia porównywalności danych z danymi z badań przy użyciu narzędzi wywiadów.

Tabela 9. Obserwacje przypadków spółek w populacji, w których zanotowano poprawę danego wskaźnika

Wskaźnik	ROA (wzrost)	Ogólny poziom zadłużenia (spadek)	Płynność bieżąca (wzrost)	Płynność szybka (wzrost)	Rotacja zapasów (wzrost)	Rotacja należności (wzrost)	Rotacja zobowiązań (wzrost)	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem (spadek)	Zysk (strata) na sprzedaży (wzrost)	Zysk (strata) na działalności operacyjnej (wzrost)	Zysk (strata) netto (wzrost)
Liczba przypadków ogółem populacji A	175	167	173	171	100	142	146	174	135	170	170
Poprawa wskaźnika populacji A (%)	18	54	40	36	22	22	10	29	11	17	21
Liczba przypadków ogółem populacji B	81	79	80	80	40	62	63	80	55	81	81
Poprawa wskaźnika Populacji B (%)	28	52	53	48	48	52	51	38	51	38	38

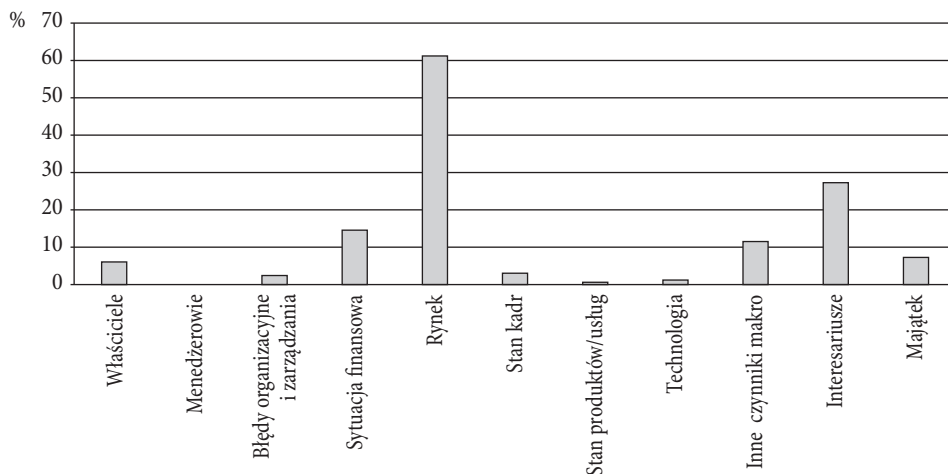
- kadry: sytuacja kadrowa (na przykład brak kadr lub ich przerost),
- stan produktów / usług: istotnie spadający popyt na dane produkty lub usługi,
- technologia: zmiany technologiczne,
- inne czynniki makroekonomiczne: w tym na przykład zmiany prawne, zmiany kursów, blokady w handlu międzynarodowym,
- interesariusze: wpływ innych interesariuszy, w szczególności działania bezpośrednich konkurentów,
- majątek: struktura i sytuacja majątkowa podmiotu.

Wyniki przedstawiono na wykresie 5. Okazuje się, że na podstawie raportów i informacji przekazywanych akcjonariuszom zarządy spółek identyfikują przyczyny spadków głównie ze względu na pogarszającą się sytuację rynkową (60% przypadków) i działania interesariuszy (27%). Niektóre spółki wskazywały również przyczyny związane z sytuacją finansową, majątkową czy czynnikami makroekonomicznymi (od kilku do kilkunastu procent badanych). Co ciekawe, niemal nie zanotowano wskazań związanych z sytuacją kadrową.

Dalsze, bardziej szczegółowe analizy przeprowadzono przy użyciu danych finansowych badanych podmiotów. Warto jednak zwrócić także uwagę na sfery downsizingu, które przedsiębiorstwa podawały w sprawozdaniach w wersji opisowej. Na podstawie wykonanej analizy dokumentów wyodrębniono takie obszary zmniejszania działalności, jak⁸⁶:

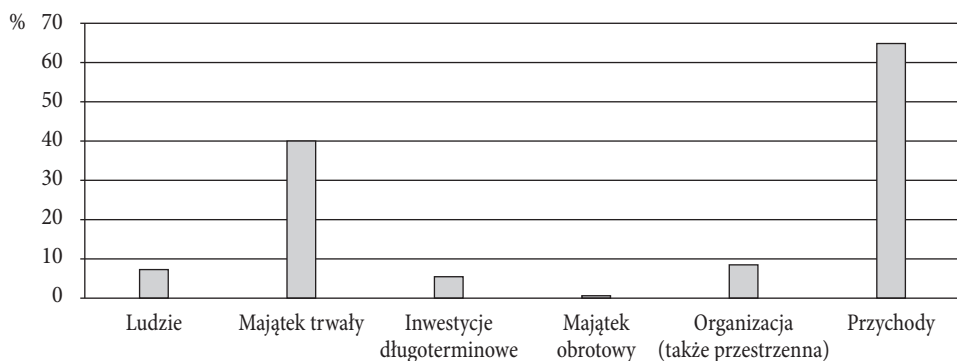
⁸⁶ Podział opracowano, bazując na wynikach badań pilotażowych, których opis umieszczono w kolejnym rozdziale.

Wykres 5. Przyczyny downsizingu w badanej populacji



- pracownicy, w tym zmiany liczby i struktury kadr,
 - majątek trwały, w tym działania skierowane na zmianę struktury zobowiązań,
 - inwestycje długoterminowe, w tym działania skierowane na zmianę struktury zobowiązań,
 - majątek obrotowy, w tym zmniejszenie zapasów, należności, a także zmiany mające na celu zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto,
 - organizacja przedsiębiorstwa, w tym zmiany w strukturze przestrzennej,
 - przychody i ich struktura,
- Na wykresie 6 przedstawiono wyniki analizy.

Wykres 6. Obszary downsizingu w badanej populacji



Zgodnie z przypuszczeniem największa liczba spółek, opisując swoją sytuację, zwracała uwagę na zmianę struktury i zmniejszenie przychodów oraz majątku

trwałego. Co ciekawe – niewiele wskazań dotyczyło kadr, organizacji⁸⁷ czy inwestycji długoterminowych, a niemal nie zanotowano celowych wskazań związanych ze zmianami w strukturze elementów majątku obrotowego. Takie wnioski były bezpośrednią przyczyną dalszego podziału populacji badanej próby i dalszej szczegółowej analizy.

5.3.3. Populacja A – kryterium przychodowe

W pierwszej kolejności populację cechującą się spadkiem przychodów netto ze sprzedaży poddano modelowaniu regresyjnemu. Celem tego badania było odnalezienie czynników, które wpływają na osiąganą w czasie downsizingu rentowność sprzedaży netto. W ramach analizy zbudowano dziewięć niezależnych modeli, w których zmienną objaśnianą była zmiana⁸⁸ wskaźnika rentowności sprzedaży netto, natomiast zmiennymi objaśniającymi były odpowiednio zmiany takich wskaźników, jak ROA, ogólny poziom zadłużenia, płynność bieżąca, płynność, szybkość, rotacja zapasów, rotacja należności, rotacja zobowiązań, udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem oraz suma bilansowa. Próby budowy bardziej złożonego modelu, składającego się z większej liczby zmiennych, zakończyły się niepowodzeniem – nie udało się otrzymać statystycznie istotnego modelu dostatecznie wyjaśniającego rzeczywistość. Należy dodać, że nie dla wszystkich spółek dostępne były dane niezbędne do obliczenia wybranych wskaźników, stąd liczba przypadków, dla których były obliczane wskaźniki, nie zawsze jest równa liczbie obserwacji.

W tabeli 10 przedstawiono parametry dziewięciu niezależnych modeli regresji, w których jako zmienną objaśnianą określono zmianę ROS. Gwiazdką oznaczono zmienne istotne statystycznie.

Z danych przedstawionych w tabeli wynika, że jedynie dla czterech zmiennych występuje istotność statystyczna, choć dopasowanie świadczące o poziomie, w jakim zmienność jest wyjaśniana przez model, i tak jest niezadowolające. Niemniej warto zauważyć szereg zależności. Zgodnie z pierwszym, statystycznie istotnym modelem można stwierdzić, że w badanej populacji rentowność sprzedaży netto wzrastała wraz ze wzrostem rentowności aktywów. Na podstawie kolejnego modelu można zauważyć zależność o podobnej sile, ale przeciwnym kierunku, pomiędzy rentownością sprzedaży netto a ogólnym poziomem zadłużenia. Znacznie słabsze, jednak statystycznie istotne zależności występowały pomiędzy ROS a płynnością bieżącą i szybkością. Warto zaznaczyć, że wartość współczynnika R kwadrat dla powyższych modeli wahała się w zakresie od około 5% do 24%, co pozwala wnioskować o niskim dopasowaniu modeli do rzeczywistości.

⁸⁷ Jednocześnie to w tych sferach odnajduje się obecnie główne źródła niepowodzeń downsizingu (Schenkel i Teigland, 2018, s. 1092).

⁸⁸ Zmiany wskaźników zostały wyznaczone od roku, w którym przychody ze sprzedaży zaczęły spadać do ostatniego roku spadku.

Tabela 10. Wyniki analizy regresji dla populacji spółek o malejących przychodach ze sprzedaży

Wyszczególnienie	Zmienne zależne								
	Δ ROA*	Δ ogólny poziom zadłużenia*	Δ płynność bieżąca*	Δ płynność szybka*	Δ rotacja zapasów	Δ rotacja należności	Δ rotacja zobowiązań	Δ udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Δ suma bilansowa
Wielokrotność R	0,36	0,24	0,39	0,49	0,10	0,11	0,14	0,03	0,02
R kwadrat	0,13	0,06	0,15	0,24	0,01	0,01	0,02	0,00	0,00
Dopasowany R kwadrat	0,12	0,05	0,15	0,23	0,00	0,00	0,01	0,00	-0,01
Błąd standardowy	143,85	218,43	29,96	7,67	0,80	1,20	0,86	0,24	1,14
Obserwacje	175	167	173	171	100	142	146	174	175
Współczynnik	0,41	-0,39	-0,09	-0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
t Stat	5,05	-3,11	-5,54	-7,27	1,03	1,28	1,70	0,44	-0,33
Wartość-p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,31	0,20	0,09	0,66	0,74

Ze względu na uzyskanie niesatysfakcjonujących wyników analizy regresji dokonano analizy zmian poszczególnych wskaźników, wyznaczając miary pozycyjne. Pozwoliło to na podkreślenie silnego zróżnicowania wyników poszczególnych spółek i poznanie skali zjawiska downsizingu. W celu utrzymania przejrzystości wyników dokonano podziału obserwacji w badanej populacji, opierając się na kryterium rentowności sprzedaży netto. Osobnej analizie poddano przypadki spółek, które w ostatnim okresie spadkowym w porównaniu do okresu bazowego wykazały się:

- 1) rosnącą rentownością sprzedaży netto,
- 2) malejącą rentownością sprzedaży netto.

Wśród 175 przypadków spółek, które w latach 2009–2016 zmniejszyły swoje przychody o minimum 20% w ciągu minimum 2 lat, 46 z nich charakteryzowało się wzrostem rentowności sprzedaży netto, co pozwoliło na zakwalifikowanie ich do pierwszej grupy. Zmiana wskaźnika została wyznaczona od roku, w którym przychody ze sprzedaży zaczęły spadać, do ostatniego roku spadku. Miary pozycyjne zmian poszczególnych wskaźników bilansowych ukazano w tabeli 11⁸⁹.

Okazuje się, że ta grupa spółek, mimo zmniejszenia przychodów, wykazała się zwiększeniem średniej stopy zwrotu z aktywów o 6 pp. Co ważne, istotnie zwiększyło się zadłużenie (średnio niemal o 70%, choć na wynikach zaważyły

⁸⁹ W tabeli przedstawiono zmiany wskaźników przed odrzuceniem wartości skrajnych. Za przypadek skrajny uznano zmianę poziomu danego wskaźnika przekraczającą 500 pp. lub 500% (w zależności od analizowanego wskaźnika).

Tabela 11. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących przychodach ze sprzedaży i wzrostowej rentowności sprzedaży netto

Zmiana wskaźnika (w % lub pp.)	ROA	Ogólny poziom zadłużenia	Płynność bieżąca	Płynność szybka	Rotacja zapasów	Rotacja należności	Rotacja zobowiązań	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Zysk (strata) na sprzedaży	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	Zysk (strata) netto
Średnia	6	69	317	20	-3	-29	-53	-7	-41	-435	100
Odchylenie standardowe	24	393	1 946	159	131	56	38	15	51	2 060	276
Mediana	1	-11	-6	-15	-27	-31	-53	-4	-34	-43	15
Kwartył I	-1	-24	-26	-49	-55	-79	-93	-13	-88	-105	-27
Kwartył III	3	20	45	27	-2	13	-29	2	-16	32	89

tu wartości skrajne, warto zatem odnieść się do mediany na poziomie - 11%, oznaczającej spadek poziomu zadłużenia). Interpretacja płynności również jest niejednoznaczna, gdyż po wyeliminowaniu wartości skrajnych nastąpiła poprawa wskaźnika średnio o 25% (jednak przy ujemnej medianie -6%). Spoglądając na kwestię gospodarowania majątkiem obrotowym, należy zanotować nieznaczne (ale zauważalne) spadki rotacji zapasów oraz istotniejsze spadki wskaźników rotacji należności (średnio -29%). Co ciekawe, widoczny jest niewielki spadek udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem. Warto też zwrócić uwagę, że średnia zmiana wyniku na sprzedaży zmniejszyła się o 41% przy niewiele niższej medianie równej - 34%. Wyniki poszczególnych spółek odchyłały się od poziomu średniego o 51%. Z kolei wynik na działalności operacyjnej badanych spółek zmniejszył się przeciętnie o 435% przy wartości środkowej równej -43%. Po wyeliminowaniu czterech przypadków skrajnych średni poziom zmiany wyniku na działalności operacyjnej zmniejszył się o 36%, a mediana wyniosła -40%. Wyniki spółek w grupie odchyłały się od poziomu średniego o 145%. Przeciętna zmiana wyniku netto badanych spółek wyniosła 100% przy medianie zmiany wynoszącej 15%. Wysoka wartość przeciętna wynikała głównie z trzech przypadków skrajnych w grupie. Po ich wyeliminowaniu zmiana wyniku netto wyniosła 41%, a mediana 10%. Wyniki spółek w pomniejszonej grupie odchyłały się od średniej o 120%.

Odmienne wyniki uzyskały spółki z drugiej grupy, w których w badanym okresie zmalały zarówno przychody, jak i rentowność sprzedaży netto. Wśród tak określonych kryteriów znalazło się 129 przypadków. Miary pozycyjne dla zmiany wskaźników spółek w tej grupie zobrazowano w tabeli 12.

Tabela 12. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących przychodach ze sprzedaży i spadkowej rentowności sprzedaży netto

Zmiana wskaźnika (odpowiednio w % lub pp.)	ROA	Ogólny poziom zadłużenia	Płynność bieżąca	Płynność szybka	Rotacja zapasów	Rotacja należności	Rotacja zobowiązań	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Zysk (strata) na sprzedaży	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	Zysk (strata) netto
Średnia	-1983	3450	518	159	-30	-19	-40	-9	-62	30	-367
Odchylenie standardowe	17 883	26 292	3587	1006	42	-38	98	26	106	962	1418
Mediana	-10	-1	-19	-21	-31	135	-56	-5	-60	-93	-99
Kwartył I	-27	-25	-59	-70	-58	-78	-88	-20	-95	-162	-356
Kwartył III	-4	45	24	24	-12	-17	-24	3	-34	-54	-72

W tej grupie spółek średni poziom zmiany rentowności aktywów trwałych wyniósł 1983 pp. przy medianie zmiany równej -10 pp. Poziom zmiany ROA odchyłał się od średniej w górę lub w dół o 17 883 pp. Przy eliminacji jednak 5 skrajnych przypadków spółek średni spadek ROA wyniósł 21 pp. przy medianie zmiany na poziomie -10 pp. i odchyleniu standardowym wynoszącym 33 pp. Żadna z analizowanych spółek nie odnotowała poprawy rentowności aktywów. Warto zwrócić uwagę, że średnia zmiana poziomu ogólnego zadłużenia wyniosła 3450% przy środkowej wartości zmiany na koniec okresu spadkowego znajdującej się nieznacznie poniżej zera (-0,5%). Wskaźniki badanych spółek odchyłały się od średniej zmiany ogólnego poziomu zadłużenia o 26 292%. Przy eliminacji 5 przypadków skrajnych średnia zmiana stosunku kapitału obcego do majątku ukształtowała się na poziomie 24%, a mediana zmiany wyniosła -4%. Zmiana ogólnego zadłużenia analizowanych spółek odchyłała się w górę lub w dół od średniej o 97%. Analizując płynność w tej grupie, należy zaznaczyć, że średni poziom zmiany płynności bieżącej wzrósł o 518% przy medianie zmiany wynoszącej -19%. Po odrzuceniu 7 wartości skrajnych zmiana średniego poziomu płynności bieżącej wyniosła -14% i odchyłała się od średniej przeciętnie o 65%. Zmiana wartości środkowej z kolei była równa -22%. Średnia zmiana wskaźnika płynności szybkiej wśród analizowanych spółek wyniosła 159%. Zmiana wartości środkowej była równa -21%, a przeciętna zmiana wskaźnika odchyłała się od średniej o 1006%. Po odrzuceniu 7 przypadków skrajnych średnia zmiana płynności szybkiej wyniosła -20%, a wartości spółek z grupy odchyłały się tej wartości o 63%. Z kolei średnia zmiana wskaźnika rotacji zapasów wszystkich analizowanych spółek w tej grupie wyniosła -30% przy medianie zmiany wynoszącej -31%. Zmiana tego wskaźnika wśród badanych spółek odchyłała się od średniej

o 41,6%. Rotacja należności zmalała w badanych spółkach średnio o –19%. Z kolei mediana zmiany miernika badanych spółek ukształtowała się na poziomie –38%. Wskaźniki badanych spółek odchyłały się od średniej o przeciętnie 135%. Po odrzuceniu dwóch przypadków skrajnych średnia zmiana rotacji należności wyniosła –35%, a wartość środkowa zmiany –39%. Przeciętna zmiana rotacji zobowiązań wyniosła –40%, a wyniki poszczególnych spółek odchyłały się od średniej w górę lub w dół o 98%. Mediana zmiany była równa –56%. Przeciętna zmiana wskaźnika po odrzuceniu dwóch przypadków skrajnych wyniosła –53%, a mediana zmiany osiągnęła poziom –57%. Średnia zmiana udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem była nieznaczna i wyniosła –9 pp. Wartość środkowa wskazuje, że udział ten zmalał przeciętnie o 5 pp., a wyniki spółek odchyłały się od średniej o 26 pp. Przeciętna zmiana wyniku na sprzedaży ukształtowała się na poziomie –62% przy medianie równej –60%. Po odrzuceniu przypadku skrajnego zmiany wskaźników uległy zmianie i wyniosły odpowiednio –54% (średnia) i –60% (mediana). Wyniki spółek na działalności operacyjnej również cechowały się spadkiem. Przeciętna zmiana tego wyniku wyniosła 30% przy medianie równej –93%. Po wyeliminowaniu 15 przypadków skrajnych średnia zmiana wyniosła –97%, a mediana była zbliżona do poziomu sprzed pomniejszenia grupy. Wyniki poszczególnych spółek odchyłały się od średniej o 107%. Podobnie jak w przypadku powyższych wyników również przeciętna zmiana wyniku netto zmalała o 367%, a mediana tej zmiany wyniosła –99%. Po odrzuceniu 25 przypadków skrajnych przeciętna zmiana wyniosła –124%, a mediana –93%.

5.3.4. Populacja B – kryterium majątkowe

Podobnie jak dla populacji spółek o malejących przychodach ze sprzedaży również w tej grupie w pierwszej kolejności zbudowano dziewięć niezależnych modeli, w których zmienną objaśnianą była zmiana⁹⁰ wskaźnika rentowności sprzedaży netto, natomiast zmiennymi objaśniającymi były odpowiednio zmiany takich wskaźników, jak ROA, ogólny poziom zadłużenia, płynność bieżąca, płynność szybka, rotacja zapasów, rotacja należności, rotacja zobowiązań, udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem oraz suma bilansowa. Także w przypadku populacji B próby zbudowania bardziej złożonego modelu składającego się z większej liczby zmiennych zakończyły się niepowodzeniem, z podobnych przyczyn jak w przypadku populacji A. Należy dodać, że nie dla wszystkich spółek dostępne były dane niezbędne do obliczenia wybranych wskaźników, stąd liczba przypadków, dla których obliczane były wskaźniki, nie zawsze jest równa liczbie obserwacji.

⁹⁰ Zmiany wskaźników zostały wyznaczone od roku, w którym przychody ze sprzedaży zaczęły spadać, do ostatniego roku spadku.

Tabela 13. Wyniki regresji dla populacji spółek o malejących rzeczowych aktywach trwałych

Wyszczególnienie	Zmienne zależne								
	Δ ROA	Δ ogólny poziom zadłużenia	Δ płynność bieżąca	Δ płynność szybka	Δ rotacja zapasów	Δ rotacja należności*	Δ rotacja zobowiązań*	Δ udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Δ przychody ze sprzedaży
Wielokrotność R	0,14	0,05	0,06	0,07	0,13	0,38	0,48	0,00	0,01
R kwadrat	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,14	0,23	0,00	0,00
Dopasowany R kwadrat	0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	0,13	0,22	-0,01	-0,01
Błąd standardowy	0,24	1,19	3,08	2,11	53,98	6,46	32,15	0,21	5,19
Obserwacje	81	79	80	80	40	62	63	80	81
Współczynnik	0,00	0,00	0,00	0,00	-2,60	-0,26	-1,75	0,00	0,00
t Stat	1,30	0,45	0,54	0,58	-0,82	-3,17	-4,25	-0,02	0,08
Wartość- p	0,20	0,65	0,59	0,56	0,42	0,00	0,00	0,98	0,94

W tabeli przedstawiono parametry dziewięciu niezależnych modeli regresji, w których jako zmienną objaśnianą określono zmianę ROS. Gwiazdką oznaczono zmienne istotne statystycznie.

Przeprowadzona analiza regresji wykazała, że zmiennymi objaśniającymi istotnymi statystycznie były wyłącznie dwie zmienne, co, choć nie wyjaśnia w zadowalającym stopniu zmienności badanego zjawiska, pozwala zauważyć pewne zależności. Na podstawie modelu zawierającego jako zmienną objaśniającą zmianę rotacji należności, można dostrzec, że wraz ze spadkiem o 1 pp. cyklu rotacji należności następuje średni wzrost rentowności sprzedaży netto o 0,26%. Model ten jednak tylko w 14,3% wyjaśnia kształtowanie się zmienności rentowności należności. Analizując z kolei model, w którym zmienną objaśniającą była zmiana wskaźnika rotacji zobowiązań, można stwierdzić, że w badanej grupie spółek spadek rotacji zobowiązań o 1 pp. powodował wzrost rentowności sprzedaży netto średnio o 1,74%. Model ten wyjaśnił zaledwie 22,2% wariacji. Z kolei modele zawierające takie zmienne objaśniające, jak zmiana wskaźnika: rentowności aktywów, poziomu zadłużenia, płynności bieżącej i szybkiej, rotacji zapasów, udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem oraz zmiana przychodów ze sprzedaży okazały się statystycznie nieistotne.

Podobnie jak w przypadku populacji A również w przypadku populacji charakteryzującej się malejącym poziomem rzeczowych aktywów trwałych, ze względu na niesatisfakcjonujące wyniki analizy regresji, wyznaczono miary pozycyjne dla wybranych wskaźników. W celu zachowania spójności metodycznej badań, a także dla zwiększenia przejrzystości rezultatów dokonano analogicznego jak w przypadku

populacji A podziału obserwacji, opierając się na kryterium rentowności sprzedaży netto. Osobnej analizie poddano spółki, które w ostatnim okresie spadkowym wykazały się:

- 1) rosnącą rentownością sprzedaży netto,
- 2) malejącą rentownością sprzedaży netto.

W grupie cechującej się jednocześnie malejącymi rzeczowymi aktywami trwałymi i wzrostem rentowności sprzedaży znalazło się 21 spółek. Miary pozycyjne dla zmian poszczególnych wskaźników tych spółek przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących rzeczowych aktywach trwałych i wzrostowej rentowności sprzedaży

Zmiana wskaźnika (w % lub pp.)	ROA	Ogólny poziom zadłużenia	Płynność bieżąca	Płynność szybka	Rotacja zapasów	Rotacja należności	Rotacja zobowiązań	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Zysk (strata) na sprzedaży	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	Zysk (strata) netto
Średnia	2	20	78	-1	-4	20	-20	-7	53	2 553	376
Odchylenie standardowe	7	125	258	67	90	101	62	19	102	11 265	711
Mediana	2	-7	2	-7	-15	0	-30	-3	19	38	201
Kwartył I	1	-24	-32	-49	-62	-38	-57	-18	-5	0	33
Kwartył III	5	40	43	43	8	49	14	5	96	254	323

W tej grupie spółek średnia zmiana rentowności aktywów w badanych spółkach wyniosła 2,1 pp. przy medianie na poziomie 2 pp. Przeciętna zmiana ogólnego poziomu zadłużenia ukształtowała się na poziomie 20%, a wartości poszczególnych spółek odchyłały się w górę lub w dół od wartości średniej o 125%. Z kolei mediana zmiany stosunku kapitału obcego do posiadanego majątku wyniosła -7%. Po wyeliminowaniu przypadku skrajnego średni spadek ogólnego poziomu zadłużenia wyniósł -6%, a mediana -9%. Analizując wskaźniki płynności, należy zwrócić uwagę, że średnia zmiana płynności bieżącej w analizowanych spółkach ukształtowała się na poziomie 78%, a odchylenie wyniosło 611%. Po wyeliminowaniu 2 przypadków skrajnych średnia zmiana wyniosła -2%, a mediana 2%. W pomniejszonej grupie odchylenie zmiany wskaźnika płynności bieżącej badanych spółek nie przekroczyło 258%. Po wyeliminowaniu przypadku skrajnego średnia płynność badanych spółek zmniejszyła się o 2%, mediana natomiast oscylowała wokół zera i wyniosła -0,6%. Z kolei średnia zmiana płynności szybkiej w analizowanych podmiotach wyniosła -1%, a zmiany wyników poszczególnych spółek odchyłały się w górę lub w dół od niej o 67%. Warto też zwrócić uwagę, że przeciętny cykl zapasów zmalał w badanych spółkach o 4% przy dużo niższej

medianie równej 15%. Jednocześnie średnia zmiana wskaźnika rotacji należności wyniosła 20% przy medianie na poziomie 0,4%. Od przeciętnego poziomu zmiany wskaźnika poszczególnych spółek odchyłały się w górę lub w dół o 101%. Z kolei średnia zmiana wskaźnika rotacji zobowiązań wśród badanych podmiotów była równa – 20% przy medianie zmiany na poziomie –30%. Zmiany aktywów obrotowych w aktywach ogółem w badanych podmiotach ukształtowały się na poziomie –7 pp., a wyniki poszczególnych spółek odchyłały się od tego poziomu o 19 pp. w górę lub w dół. Przeciętny wzrost zysku ze sprzedaży wyniósł 53% przy medianie równej 20%. Znacznie wyższy wzrost wyniku na działalności operacyjnej zanotowały badane spółki. Było to rezultatem przede wszystkim występowania przypadku skrajnego. Po jego odrzuceniu zysk operacyjny wzrósł przeciętnie o 85%, a wartość środkowa wyniosła 34%. Wyniki spółek odchyłały się od wartości przeciętnej o 173%. Wysoka wartość wzrostu wyniku na netto również wynika z trzech przypadków skrajnych. Po ich wyeliminowaniu przeciętny wzrost wyniku finansowego wyniósł 147%. Mediana była na nieco wyższym poziomie i wyniosła 159%.

Ostatnią wyróżnioną grupą poddaną analizie były spółki, wśród których zanotowano spadek rzeczowych aktywów trwałych i jednoczesny spadek rentowności sprzedaży netto. W tak oznaczonej grupie znalazło się 57 spółek, przy czym 3 z nich wykazały dwukrotnie w ciągu badanego okresu spadek zarówno rzeczowych aktywów trwałych o co najmniej 20% w ciągu 2 lat, jak i spadek rentowności sprzedaży netto, co wpłynęło na zwiększenie liczby analizowanych przypadków do 60. Dla zmian wskaźników obliczono miary pozycyjne, które ukazano w tabeli 15.

Tabela 15. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących rzeczowych aktywach trwałych i spadkowej rentowności sprzedaży netto

Zmiana wskaźnika (w % lub pp.)	ROA	Ogólny poziom zadłużenia	Płynność bieżąca	Płynność szybka	Rotacja zapasów	Rotacja należności	Rotacja zobowiązań	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Zysk (strata) na sprzedaży	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	Zysk (strata) netto
Średnia	-15	21	101	87	1 170	258	898	-6	82	-135	-369
Odchylenie standardowe	26	118	323	236	6 205	794	4 233	22	380	380	654
Mediana	-6	0	3	2	2	5	8	-4	-4	-4	-56
Kwartył I	-14	-21	-40	-44	-20	-27	-25	-12	-24	-24	-94
Kwartył III	-2	27	61	134	51	87	72	3	37	37	-8

W tej grupie spółek przeciętny poziom zmiany rentowności aktywów trwałych mierzony od początku okresu spadkowego do końca tego okresu wyniósł 15 pp.

przy medianie zmiany równej – 6 pp. Poziom zmiany ROA odchyłał się od średniej w górę lub w dół o 26 pp. Mimo spadku rzeczowych aktywów trwałych kilka spółek zanotowało nieznaczny wzrost stopy zwrotu z aktywów. Z kolei średnia zmiana poziomu ogólnego zadłużenia w badanej grupie wyniosła 21% przy medianie zmiany na koniec okresu spadkowego kształtującej się na poziomie 0,1% i odchyleniu standardowym na poziomie 118%. Po wyeliminowaniu przypadku skrajnego zanotowano przeciętny wzrost ogólnego poziomu zadłużenia o 9%. Wartość środkowa była jednak ujemna i wyniosła –0,3%. Analizując płynność w tej grupie spółek, można zauważyć, że średnia zmiana poziomu płynności bieżącej wyniosła 369%, przy medianie zmiany na poziomie 2%. Zmiany wskaźnika spółek odchyłały się od średniej o 2353%. Wysokie odchylenie wynikało z występowania 10 przypadków skrajnych. Po ich wyeliminowaniu średnia zmiana płynności bieżącej wyniosła –20%, a wyniki analizowanych spółek odchyłały się o 149%. Wartość środkowa zmiany wskaźnika pomniejszonej grupy wyniosła –7%. Średnia zmiana płynności szybkiej w analizowanych spółkach ukształtowała się na poziomie 101%, a zmiany wyników poszczególnych spółek odchyłały się w górę lub w dół o 323%. Po odrzuceniu 4 przypadków miary pozycyjne uległy zmianie. Średnia zmiana analizowanego wskaźnika wyniosła zaledwie 26%, przy medianie również –2% i odchyleniu wynoszącym 110%. Z kolei średnia zmiana cyklu rotacji zapasów wyniosła 1170% przy medianie zmiany równej zaledwie 1%. Po odrzuceniu przypadku skrajnego średnia zmiana spadła do 38%, a mediana była poniżej zera i wyniosła –0,3%. Rotacja należności wzrosła w badanych spółkach o średnio 258% przy medianie na poziomie 5%. Wskaźniki badanych spółek odchyłały się od średniej o przeciętnie 794%. Po odrzuceniu 6 przypadków skrajnych średnia zmiana rotacji należności wyniosła 5%, a wartość środkowa –5%. Średni poziom zmiany rotacji zobowiązań wyniósł 898%. Wartość środkowa zmiany wskaźnika w analizowanej grupie była z kolei równa 8%. Po odrzuceniu 6 przypadków skrajnych średnia zmiana ukształtowała się na poziomie 18% przy medianie na poziomie 0,2% i odchyleniu równym 83%. W badanej grupie udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem zmniejszył się przeciętnie o 7 pp. Wartość środkowa zmiany tego wskaźnika ukształtowała się na nieco niższym poziomie –5 pp., z kolei odchylenie standardowe wyniosło 22 pp. Średni wzrost wyniku na sprzedaży kształtował się na poziomie 83%, a mediana wyniosła –4%. Po odrzuceniu z analizy przypadku skrajnego średnia wynik na sprzedaży spadł o 157%, a mediana wyniosła –6%. Średnim spadkiem na poziomie 135% cechował się wynik na działalności operacyjnej. Po odrzuceniu 5 przypadków skrajnych średnia zmalała o 86 pp., a mediana zmalała zaledwie o 0,2 pp. Badane spółki cechował również przeciętny spadek wyniku netto. Po odrzuceniu 7 przypadków skrajnych średni spadek tego wyniku wyniósł 58%, a wartość środkowa była równa –56%.

5.4. Podsumowanie wyników badań ilościowych

Prezentowane wyniki w większości są zgodne z przewidywaniami, choć nie udało się stworzyć modelu, który w sposób spójny i istotny statystycznie pozwoliłyby na wyodrębnienie powtarzalnych ścieżek postępowania dla spółek w trakcie downsizingu.

Dla populacji A – spółek zmniejszających przychody – udało się wyodrębnić wspólną zasadę, że spółki wykazujące się wzrostem rentowności sprzedaży netto zmniejszały zadłużenie, jednocześnie pogarszając swoją płynność, choć nie zidentyfikowano innych zależności. Warto natomiast zaznaczyć, że dla większości spółek tej populacji zanotowano pogorszenie gospodarowania majątkiem – wskaźników rotacji należności i zobowiązań oraz zapasów, choć zanotowano niewielki spadek udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem.

Analizując wyniki grupy, zauważono, że jedynie 26% spółek z populacji poprawiło swoją rentowność sprzedaży netto. Analiza płynności i zadłużenia nie dała jednoznacznych wyników przy ocenie efektów tej grupy, warto natomiast zwrócić uwagę na fakt, że mimo poprawiającej się rentowności sprzedaży netto średnio malał wynik na sprzedaży i na działalności operacyjnej.

Co ciekawe, w grupie spółek, w których rentowność sprzedaży netto uległa pogorszeniu, zanotowano również wiele spółek, których poziom zadłużenia się zmniejszył (według mediany, choć średnia była negatywna), ale równocześnie większość spółek pogorszyła swoją płynność.

Dla populacji B – spółek, które zmniejszyły swoje rzeczowe aktywa trwałe – zanotowano dwie wyróżniające się prawidłowości: poprawę rentowności sprzedaży netto przy spadku rotacji należności oraz poprawę rentowności sprzedaży netto przy spadku zadłużenia, choć w obu przypadkach modele te w małym stopniu odzwierciedlały rzeczywistość. Średnio dla populacji zanotowano również nieznaczny spadek udziału aktywów obrotowych.

W tej populacji 27% spółek wykazało się poprawą rentowności sprzedaży netto. Zanotowały one spadek zadłużenia, ale brak istotnych zmian płynności. Co ciekawe, w grupie tej zmalał wskaźnik rotacji zapasów i zobowiązań, ale wzrósł wskaźnik splotu należności. W przeciwieństwie do populacji A i grupy, w której poprawiła się rentowność sprzedaży netto, ta sama grupa populacji B wyraźnie poprawiła rentowność operacyjną i rentowność na sprzedaży.

W populacji B, w grupie, która pogorszyła rentowność sprzedaży netto, zanotowano wiele spółek, w których wzrosło zadłużenie, choć średnio również poprawił się wskaźnik płynności. W grupie tej w większości poprawiano gospodarowanie

zapasami i nieznacznie poprawiono okres spływu należności i spłaty zobowiązań. W tej grupie średnio poprawiała się rentowność na sprzedaży netto, choć pogarszała rentowność operacyjna, co mogło mieć związek ze zmianami w strukturze aktywów trwałych.

Takie wnioski potwierdzają, że efektem downsizingu nie musi być wzrost rentowności, ale również poprawa płynności czy zmniejszenie zadłużenia.

Ogólnie należy zaznaczyć, że spółki giełdowe realizujące downsizing odzwierciedlony skalą przychodów pogorszyły swoje wyniki finansowe i sposób gospodarowania majątkiem. Równocześnie na uwagę zasługuje to, że znacznie lepsze wyniki dotyczyły grupy podejmującej downsizing majątkowy (populacja B).

Nie zmienia to faktu, że badania spółek pozornie najlepiej zorganizowanych – giełdowych – potwierdzają, że znaczna ich część realizowała w pewnym okresie swojego funkcjonowania downsizing przychodowy lub majątkowy – to potwierdza wagę podejmowanej problematyki. Podobne wnioski płyną z analizy danych GUS. Spółki schyłkowe osiągały znacznie gorsze wyniki niż te stabilne czy wzrostowe, ale jednocześnie liczba spółek schyłkowych w badaniach GUS rosła. Wzrastała również wartość ich przychodów, majątku czy nakładów inwestycyjnych w porównaniu z grupami badanymi w poprzednich latach.

Wskazana skala występowania i rosnąca istotność potwierdza zatem zasadność podejmowania tematu downsizingu, choć opisane w rozdziale badanie, wobec braku istotności statystycznej modeli ilościowych, nie wyczerpuje odpowiedzi na pytanie o drogi osiągnięcia efektywności jego wdrażania.

W istocie zarówno badanie GUS, jak i badania pierwotne autora wskazują, że można dokonywać bliższego podziału analizowanych przypadków na przykład według wielkości czy branż i poszukiwać odpowiednich modeli opisujących rzeczywistość. Jednocześnie niejednoznaczność wyników, brak istotności zmiennych uwzględnianych w wielu próbnych modelach regresji, znaczne miary odchyień, różnice między medianami i średnimi, a także przypadki skrajne nakazują znaczną ostrożność w wyciąganiu wniosków na podstawie tylko danych finansowych i miar ilościowych.

Osiągane przez spółki schyłkowe wyniki oraz różnice między opisywanymi w sprawozdaniach sytuacjami i działaniami a wynikami finansowymi nakazują zatem zadanie pytania o faktyczną świadomość realizacji downsizingu.

Powyższe wnioski prowadzą do konkluzji o konieczności bardziej indywidualnego podejścia (na przykład por. Nogalski i Niewiadomski, 2017). W szczególności warto odpowiedzieć na pytanie, czy downsizing przebiega świadomie, czy jest planowany przez menedżerów lub właścicieli, co wpływa na ich decyzje, a na koniec również, jakie są uwarunkowania jego przebiegu.

6. KONCEPCYJNY MODEL DOWNSIZINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Jak zaznaczono na wstępie, głównym problemem badawczym jest odpowiedź na pytanie, jak przebiega proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu. Problem ma zarówno charakter praktyczny, jak i naukowy. Wcześniej ustrukturyzowana wiedza literaturowa, przedstawione narzędzia praktyczne i ukazanie wymiaru problemu w skali makro są dobrą podstawą do bliższej analizy zagadnienia. Opis jej metodologii oraz wyników częściowych poprzedzi rezultat: model podejmowania decyzji i przebiegu procesu z uwzględnieniem jego warunkowań.

Równocześnie odnosząc się do wcześniejszych rozdziałów, warto zwrócić uwagę na tendencje związane z usprawnianiem procesu decyzyjnego. Jedną ze zidentyfikowanych po okresie ostatniego kryzysu wskazówek jest lista działań obejmująca takie etapy, jak (Davenport, 2012, s. 53–55):

1. Identyfikacja decyzji do podjęcia.
2. Inwentaryzacja czynników decyzyjnych.
3. Interwencja: określenie ról, procesów, systemów i zachowań, na podstawie których firma powinna dokonać wyborów.
4. Instytucjonalizacja – stworzenie narzędzi wspierających.

Struktura prezentacji wyników została oparta właśnie na tych wskazówkach. Przeanalizowano dokładnie proces podjęcia decyzji, identyfikując również czynniki decyzyjne (także wskazane w rozdziale czwartym). Osobno wyszczególniono wzory, typy i cechy charakterystyczne zachowań uczestników procesu downsizingowego w odniesieniu do poszczególnych obszarów, a efektem jest model, który może wspomóc zarówno w zrozumieniu procesu downsizingu, jak i jego stosowaniu w wybranych przypadkach.

Efekty pracy zostały jednak poprzedzone przedstawieniem i bliższym uzasadnieniem poszczególnych etapów procesu badawczego.

6.1. Założenia badawcze

Przedstawiona potrzeba bliższego poznania sposobu podejmowania decyzji oraz wnioski uzyskane z badania danych finansowych spółek giełdowych (w szczególności brak możliwości stworzenia uniwersalnego modelu z wykorzystaniem badań statystycznych) zdeterminowały wybór dalszych metod badań – badań z grupy deskryptywnych i eksplanacyjnych; pozwalających na poznanie struktury, mechanizmów funkcjonowania oraz związków i zależności pomiędzy czynnikami kształtującymi downsizing.

Wskazuje się, że najbardziej obiecujący sposób poznania postępowania stanowią dogłębne studia przypadków, długotrwała obserwacja połączona często z uczestnictwem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, co sugeruje również potencjalną atrakcyjność ukierunkowanych wywiadów (Kaleta, 2006, s. 43). Podobnie Mikołajczyk (2014, s. 158–159) wśród metod stosowanych na potrzeby opracowań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu, poza analizą dokumentacji, wymienia obserwację zewnętrzną, w tym obserwację uczestniczącą, zaznacza również, że niezwykle ważnym źródłem informacji są ludzie, w tym ich odczucia, które niejednokrotnie mogą być jedynym źródłem informacji o podejmowanych zagadnieniach.

Jednak Kaleta (2006, s. 42), definiując bariery badań praktyki zarządzania strategicznego, dostrzega, że koncepcje tkwiące w głowie szefa, uwarunkowania wynikające z kultury organizacyjnej, rozstrzygnięcia nieformalne, często intuicyjne, mają dużo istotniejsze znaczenie niż zapisy, dokumenty czy sformalizowane procedury. Wyzwaniem staje się jednak dotarcie do decydentów. Z jednej strony są to osoby najbardziej zapracowane, z drugiej pragnące zachować wiele wartościowych informacji w tajemnicy. Ponadto mają też skłonność do prezentacji sytuacji raczej pożądaną niż rzeczywistą. Powstaje zatem pytanie: Czy istnieje inne źródło danych – respondenci obiektywni, a jednocześnie wystarczająco bliscy zarówno przedsiębiorstwa, jak i decydenta?

Antoszkiewicz (2014, s. 151), analizując procesy restrukturyzacyjne lat 90., zauważył, że istotnym wnioskiem było odkrycie, iż restrukturyzację powinien prowadzić tandem dyrektor–doradca (konsultant). To, co dla jednego jest problemem, dla drugiego może być szansą (i odwrotnie), a wzajemna wymiana myśli i doświadczeń prowadzi do sukcesu. Obecnie z pewnością rola konsultanta i jego relacja z menedżerami, czy właścicielami uległa przeobrażeniu, jednak nadal pozostaje istotna dla sprawnego procesu wdrażania zmian.

Opis postępowania badawczego

Te spostrzeżenia stały się podstawą wyboru zarówno podstawowej metody badawczej: **wywiadu ustrukturyzowanego** (przeprowadzanego osobiście), jak i podmiotów: osób będących jednocześnie uczestnikami zmian, obserwatorami oraz

ekspertami w zakresie ich przeprowadzania. Tematyka wywiadów dotyczyła doświadczeń respondentów w pracy z ich klientami – przedsiębiorstwami, w których przeprowadzano downsizing. Podczas badań (wywiadów) zastosowano również metodę **analizy przypadków** z wykorzystaniem **wywiadu zogniskowanego** (celem tego badania nie było jednak poznanie indywidualnych przypadków, ale odnalezienie możliwie szerokiego zestawu różnych przykładów).

Badania przeprowadzono w latach 2014–2017, przy czym pierwsze badania przeprowadzono już w 2012 roku. Początkowo autor prowadził badania pilotażowe, wstępne, w których zakres poruszanych zagadnień był znacznie szerszy – obejmował kwestie realizacji przez przedsiębiorców strategii wyjścia. W ramach badań pilotażowych⁹¹:

- przeprowadzono wywiady z profesjonalistami: osobami doradzającymi w procesach restrukturyzacji (zgodnie z przyjętą ostatecznie metodą badania); w trakcie kolejnych badań zawężając lub rozszerzając listę poruszanych zagadnień;
- przeprowadzono badania z wykorzystaniem metody analizy przypadków, stosując zarówno wywiady oraz analizę dokumentacji (w tym danych rzeczowych i finansowych), jak i obserwację uczestniczącą,
- przeprowadzano badania obszarowe z wykorzystaniem analiz danych finansowych i kadrowych.

Na podstawie badań pilotażowych sprecyzowano problemy badawcze i zawężono zakres prowadzonych badań, sformułowano również niżej przedstawioną strukturę wywiadu oraz zakres danych w formie ankietowej, które były zbierane podczas wywiadu. Doprecyzowanie, będące wynikiem badania wstępnego, miało ogromne znaczenie dla poprawnego zrozumienia pytań przez respondentów i uzyskania właściwych informacji w badaniu głównym; jeśli było to możliwe, podjęto ponowne wywiady z podmiotami i respondentami objętymi badaniem pilotażowym; jeśli ponowny kontakt nie był możliwy, nie wykorzystano wyników badań pilotażowych jako badań niepełnych.

Dobór podmiotów do badania

Badanie przeprowadzono wśród podmiotów świadczących usługi prawne (również na poziomie strategicznym) oraz usługi doradztwa gospodarczego. Kluczowym parametrem doboru i wstępnej weryfikacji był przedmiot wykonywanej działalności. Wybór podmiotów badanych miał charakter celowy, a głównymi kryteriami były wielkość i dostępność.

Skala działania (wielkość) badanych podmiotów miała za zadanie zapewnić odpowiednie doświadczenie respondentów i zakres badanych przypadków. Kryterium wielkości scharakteryzowano jako podmioty zatrudniające minimum pięć osób; przy czym ze względów formalnych były to również podmioty, które zrzeszały ekspertów współpracujących nie tylko na podstawie umowy o pracę.

⁹¹ Niektóre badania były podstawą dla innych publikacji autora.

Celowość doboru związana z przedmiotem działalności warunkowana była przede wszystkim przedmiotem świadczonych usług, których przebieg był podstawą wywiadów. Weryfikacja łączyła się również z kryterium dostępności. Większość badanych podmiotów udzieliła zgodę na przeprowadzenie badania ze względu na wcześniejszy kontakt z autorem: przy okazji jego działalności eksperckiej, ale również przy okazji działalności dydaktycznej (na przykład w ramach studiów MBA).

Wywiady przeprowadzano z kluczowymi menedżerami (ekspertami), którzy z jednej strony posiadali wyspecjalizowaną wiedzę merytoryczną, z drugiej byli również odpowiedzialni za kontakt z klientem lub za prowadzenie danych projektów. Taki warunek był konieczny ze względu na zapewnienie bliskości eksperta z decydentami ich klienta i możliwość całościowej oceny sytuacji.

Należy podkreślić, że wywiad był czasochłonny, co ograniczało dostępność respondentów. Wadą, którą należy uwzględnić przy wyciąganiu wniosków, jest również trudność uniknięcia stronniczości autora i samych respondentów, co może zniekształcić wnioski wyciągane z analizowanych sytuacji i doświadczeń respondentów. Przykładowo niektórzy respondenci specjalizowali się w prawie restrukturyzacyjnym, prawie bankowym czy prawie pracy, co wpłynęło na ich doświadczenia zawodowe, a co za tym idzie, na udzielane odpowiedzi i przedstawiane przykłady.

Forma prowadzenia badań musiała uwzględnić również problem zachowania anonimowości analizowanych przypadków i taką prezentację wyników, aby nie można było powiązać odpowiedzi z respondentem ani z przedstawianymi przez respondentów przykładami i opisami ich doświadczeń. Jednocześnie właściwie umocowani respondenci lub ich przełożeni wyrazili zgodę na podanie danych reprezentowanych przez nich firm.

Sformułowane pytania oraz struktura wywiadu skupiała się na pozyskaniu dwóch rodzajów informacji: faktów (o przebiegu downsizingu) oraz subiektywnych doświadczeń (zachowań osób zaangażowanych), a omawiane przypadki nie były przedmiotem bezpośredniego opisu; nie uwzględniono również żadnych cech charakterystycznych pozwalających na identyfikację danego podmiotu badanego lub jego klienta.

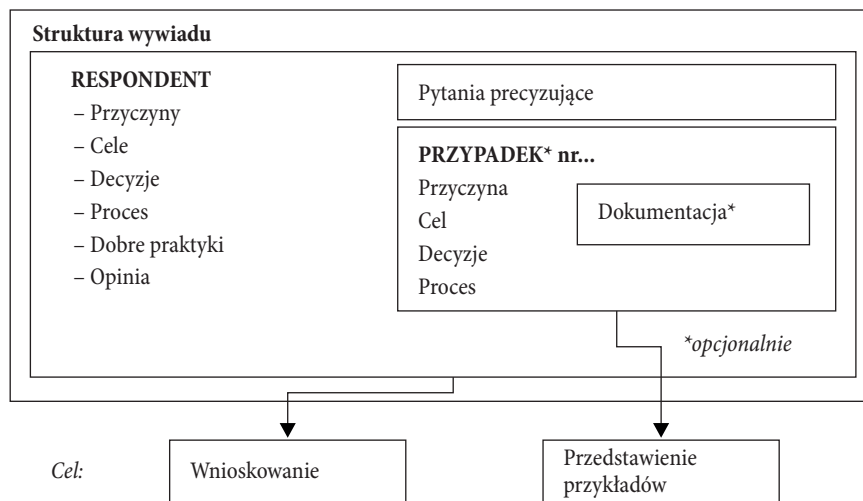
Łącznie uzyskano zgodę na badania od 21 podmiotów, z tego 11 kancelarii prawnych i 10 firm doradztwa gospodarczego. Przeprowadzono 32 wywiady: 17 z osobami ze specjalizacją zawodową prawniczą (w tym podatkową) oraz 15 z osobami określającymi swoją specjalizację jako ekonomiczną, przy czym należy zaznaczyć, że nie zawsze osoby o specjalizacji prawniczej były pracownikami kancelarii prawnych, a osoby o specjalizacji ekonomicznej – pracownikami firm doradczych. Respondenci ponadto reprezentowali różne obszary (związane z działaniami wewnątrz przedsiębiorstw): podatkowe, finansowe, księgowość, audytorskie, związane z pozyskiwaniem funduszy czy związane z restrukturyzacją działalności. Warunek samodzielności zajmowanych stanowisk spowodował, że 5 osób miało doświadczenie zawodowe powyżej 5 lat, 15 osób powyżej 10 lat, a 13 osób doświadczenie powyżej 20 lat.

Struktura wywiadu

Prowadzony wywiad przyjął **formę wywiadu osobistego** (por. Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 249 i n.). Przeprowadzono go według ustrukturyzowanego planu z zastosowaniem pytań otwartych. Pytania zadawane każdemu respondentowi były identyczne, jednak w przypadku konieczności parafrazowano pytania i wyjaśniano ich znaczenie.

Poza strukturą wywiadu głównego w jego trakcie pozyskiwano dane dotyczące omawianych przykładów (w których udział brali respondenci), stosując narzędzie **wywiadu zogniskowanego**. Wywiady odbywały się według tej samej struktury co wywiad główny, pytania odwoływały się jednak do wskazanych przez nich sytuacji (w niektórych przypadkach autor znał przypadki lub miał szansę zapoznać się z dokumentacją na ich temat). W tym zakresie wykorzystano elementy metody **indywidualnych przypadków**, nie służyła ona jednak do wnioskowania ogólnego, ale zobrazowania i zrozumienia wniosków płynących z wywiadów. W szczególności (przy uwzględnieniu ograniczonej wartości analizy przypadków związanej z tzw. indukcją niezupełną) w wynikach badań nie zaprezentowano pełnej analizy przypadków, a raczej posłużono się opisem sytuacji menedżerskiej⁹². Jednocześnie spostrzeżenia i opinie respondentów opierały się właśnie na ich doświadczeniach – były ukształtowane przedstawianymi przypadkami; możliwe jednak było, że ogólne doświadczenia respondenta były inne niż przedstawiany przez niego przypadek jednostkowy.

Strukturę wywiadu przedstawiono w formie rysunku poniżej.



Rysunek 9. Struktura wywiadu

⁹² Spostrzeżenia na temat wartości metody analizy przypadków, ale i ich wad wskazał Płoszajski, w wywiadzie zatytułowanym: *Ogromne znaczenie dla rozwoju nauk o zarządzaniu ma obserwacja funkcjonowania świata przedsiębiorstw i działań przedsiębiorców* (Wojtysiak-Kotlarski, 2011).

Taka formuła zapewniła zarówno dogłębne zbadanie opinii respondentów, jak i zapoznanie się z ich doświadczeniami, pozwoliła także na zdobycie pełniejszych informacji. Prowadząc wywiad, zidentyfikowano **ryzyko wpływu na respondentów**, jednak osobą prowadzącą wywiad był zawsze autor, zatem potencjalny wpływ był stały i jednakowy. Ponadto zachowano spójną strukturę pytań i sposób kodowania danych. Jednocześnie autor celowo wykorzystał narzędzie wywiadu, akceptując ryzyko subiektywności, takie podejście jest jednak charakterystyczne dla badań pierwotnych obejmujących mniej poznaną tematykę. W związku z powyższym świadomie zastosowano zatem również pytania o charakterze ankietowym, pozwalające na wartościowanie wybranych zagadnień. Opis ograniczeń w interpretacji rezultatów wynikające z przyjętych metod badawczych zamieszczono również w zakończeniu.

Przeprowadzając wywiady, w pierwszej kolejności:

1. Przedstawiono autora badania.
2. Wyjaśniono cel badań oraz jego warunki, w szczególności poproszono o:
 - a) Podzielenie się doświadczeniem eksperta w pracy z jego klientami realizującymi proces downsizingu.
 - b) Przedstawienie przykładów realizacji downsizingu według poniższej struktury tematów wywiadu, a jeśli było możliwe, przedstawienie materiałów formalnych i danych rzeczowo-finansowych.
 - c) Komentarz do dotychczas uzyskanych przez autora wyników.
3. Sprecyzowano pojęcie downsizingu.

Wywiad przeprowadzono w następującym zakresie tematycznym:

 1. Przyczyny downsizingu. Jakie występują przyczyny zmniejszenia skali działania? (Pytanie ankietowe: Proszę o wskazanie ważności przyczyny w skali 1–5). (Pytanie ankietowe dla analizy przypadków: Proszę o wskazanie przyczyn z podziałem na przyczyny pierwotne i bezpośrednie). (Pytanie ankietowe: Jaka jest relacja przyczyn dostosowawczych i wymuszonych względem antycypacyjnych i dobrowolnych (w relacji a : b), a jaka negatywnych do pozytywnych (w relacji a : b)).
 2. Cele downsizingu:
 - a) Czemu służyła realizacja opcji downsizingu? Jakie identyfikowano cele? Czy downsizing realizowano wycinkowo (cele dla poszczególnych obszarów), czy formułowano cele dla całej organizacji?
 - b) Czy cele były stawiane świadomie i czy były sformalizowane / zainwentaryzowane, czy identyfikowano sposób pomiaru realizowanych zmian i ich efektów? (Pytanie ankietowe: Proszę o wskazanie oceny, w jakiej części świadomie wskazywano efekty i ich pomiar w skali 1–5).
 - c) Czy formułowano model końcowy organizacji po downsizingu?
 3. W jaki sposób podejmowano decyzje o downsizingu:
 - a) Kto podejmował decyzje o zmniejszeniu skali działania? Kto ją zatwierdzał?

- b) Czy z perspektywy czasu decyzje te były podejmowane zbyt późno?
- c) Jakie były czynniki wpływające na wybór downsizingu jako opcji oraz na wybór drogi realizacji downsizingu:
- Wewnętrzne – związane z organizacją?
 - Zewnętrzne – związane z otoczeniem?
W tym z uwzględnieniem barier (czynników ograniczających) i zagrożeń (niebezpieczeństw) stosowania downsizingu lub niektórych narzędzi.
- d) Czy rozważano alternatywy? Jakiej? Jak one się zmieniały w procesie decyzyjnym i w trakcie realizacji?
4. Jak przebiegał proces realizacji downsizingu:
- W jaki sposób był zaplanowany (z wykorzystaniem jakich narzędzi, na przykład czy uwzględniano metodę scenariuszową)?
 - Jakie etapy przebiegu można wyróżnić?
 - Czy przebieg downsizingu się zmieniał i z jakich przyczyn?
 - Jaki był przedmiot downsizingu?
 - Jakie były obszary zmian?
(Pytanie ankietowe (również dla analizy przypadków): proszę o wskazanie częstości występowania w skali 1–5).
 - Co stanowiło największe problemy / wyzwania?
 - Jakie zidentyfikowano ryzyka?
 - Czy były zasoby podlegające szczególnej (planowanej, świadomej) ochronie?
 - W jaki sposób, z wykorzystaniem jakich narzędzi, zmniejszono poszczególne obszary?
 - Czy w trakcie realizacji zmieniano drogę postępowania?
 - Jakie były główne czynniki, które nakazywały zmianę planowanej drogi zmniejszania skali działalności:
 - Wewnętrzne – związane z organizacją?
 - Zewnętrzne – związane z otoczeniem?
 - W jaki sposób organizowano zmiany? (Czy powołano zespół nadzorujący, realizujący, czy wskazano liderów zmian, osoby odpowiedzialne, w jaki sposób monitorowano zmiany, czy realizowano spotkania sterujące?)
5. Czy można wyróżnić szczególnie dobre praktyki (narzędzia, sposób postępowania), które przyczyniały się do sukcesu zmian?
- Jaka była rola menedżerów w całym procesie?
 - Jaka była rola ekspertów w procesie?
6. Inne:
- Jaka jest ogólna opinia eksperta na temat stosowania downsizingu w Polsce?
 - Inne istotne wskazania.

Metoda gromadzenia i przetwarzania danych

W trakcie wywiadów sporządzano notatki w strukturze zgodnej z wywiadem, z tym że dla sytuacji analizy indywidualnych przypadków tworzone osobny dokument zestawienia. Ze względu na możliwości techniczne i miejsce wywiadów w pojedynczych przypadkach notatki sporządzano w formie papierowej, posługując się wcześniej przygotowanym wydrukiem ze strukturą wywiadów. W większości sytuacji jednak autor miał do dyspozycji komputer umożliwiający równoczesną strukturyzację odpowiedzi.

W zakresie udostępnionych dokumentów nie archiwizowano ich, nie dokonywano kopii, a jedynie sporządzono notatki. W jednostkowych przypadkach spisano również dane finansowe i podstawowe wskaźniki, jednak ich liczba nie pozwalała na dalsze wykorzystanie w badaniu.

Zgromadzone dane poddano dalszej analizie:

- dokonano zestawienia danych zawartych w pytaniach ankietowych, przy czym ze względu na wielkość próby nie wykorzystano metod statystycznych do wyciągania wniosków, korzystając jednak z porównania ilości i wartości wskazań do odniesień do wcześniej przeprowadzonych badań na próbie spółek notowanych na GPW w Warszawie,
- dane z pytań ankietowych podzielono na odpowiedzi udzielone przez respondentów i wskazania płynące z analizy przypadków, jednak ich zestawienia i wizualizacji w formie wykresów dokonano zbiorczo,
- zestawiono i pogrupowano odpowiedzi na pytania opisowe, wyróżniając powtarzające się wskazania, weryfikując częstość ich występowania i ewentualnie wskazywaną przez respondentów wagę lub wyjątkowość,
- dokonano grupowania analizowanych przykładów, wyróżniając przypadki szczególne, subiektywnie oceniając ich wartość poznawczą.

Synteza i wybór danych były oparte na trzech przesłankach: częstości i powtarzalności zawartych w odpowiedziach wskazań, kompletności danych opisujących możliwie zróżnicowane zmienne decyzyjne, cele, uwarunkowania czy narzędzia, oraz znaczenia nadawanego odpowiedziom przez respondentów (w tym wagi poszczególnych czynników związanych z ich subiektywną opinią lub specyficznym doświadczeniem). Takie podejście, choć utrudniało syntezę charakterystyczną dla części ilościowej badania przedstawionego we wcześniejszym rozdziale, było właśnie konsekwencją niejednoznaczności uzyskanych w tym badaniu wyników i stanowiło podstawę do dalszej budowy koncepcyjnego modelu będącego głównym celem rozprawy. Przyjęte przesłanki, w szczególności zapewnienie kompletności, wynikały również z szerokości przyjętej definicji downsizingu.

Struktura prezentacji

Zgromadzone, i pogrupowane informacje obejmujące zarówno wyniki pytań ankietowych, opisowych, jak i analizy przypadków, skonfrontowano z przedstawionymi w rozdziale 4 procesami podejmowania decyzji i formułowanymi przez innych auto-

rów modelami decyzyjnymi w procesie downsizingu. W rezultacie tego porównania przedstawiony wynik badań został ukazany w innej strukturze niż struktura samego wywiadu, co wynikało zarówno z charakteru uzyskanych wyników, jak i konieczności zachowania znacznej otwartości modelu i odpowiedniego poziomu uogólnienia.

W pierwszej części wniosków scharakteryzowano proces podjęcia decyzji o downsizingu oraz sposób organizacji procesu jego realizacji, w tym wyodrębniono osobę menedżera jako głównego decydenta, prezentując jednocześnie czynniki wpływające na sposób jego postępowania. W drugiej części wniosków skupiono się na prezentacji doświadczeń z realizacji działań, dokonując zestawienia i wyróżnienia poszczególnych sfer aktywności. Tak ustrukturyzowane wnioski były podstawą do zbudowania modelu downsizingu oraz wskazania dobrych praktyk jego wdrażania i sposobu pomiaru, co stanowiło trzecią i kluczową część wniosków.

Analizując wyniki, w pierwszej kolejności posłużono się danymi zebranymi w formie ankietowej oraz danymi dotyczącymi kwalifikacji analizowanych przypadków. Dopiero na tej podstawie zebrano (zgodnie ze strukturą pytań) i pogrupowano wypowiedzi respondentów i dane analizowanych przypadków. W przypadku wypowiedzi nie dokonywano ich wartościowania (opierając się jedynie na wskazaniach respondentów), lecz wskazywano częstość występowania. Jednocześnie dla zobrazowania wielu zagadnień posłużono się opisem sytuacji menedżerskich bazujących na prowadzonych analizach przypadków.

6.2. Podjęcie decyzji i sposób organizacji downsizingu

Skuteczność działań downsizingowych zależy od determinacji decydentów, ich świadomości, czasu podjęcia decyzji, ale również umiejętności wcześniejszego przygotowanie organizacji do opcjonalnych zmian. Analizując sposób podjęcia decyzji, zebrano informacje na temat przyczyn i sposoby identyfikacji sytuacji problemowej i wykorzystywanych w tej identyfikacji analiz prowadzących do podjęcia decyzji o downsizingu. Zwrócono uwagę na sam proces analizy, rozpatrywane alternatywy i przyjmowane cele. Równocześnie wyodrębniono opis menedżera (i czynników na niego wpływających) jako osoby, która determinuje moment podjęcia decyzji i sposób późniejszej realizacji zmian. Opis ten pozwolił na zrozumienie sposobu organizacji zarówno procesu podjęcia decyzji, jak i procesu realizacji downsizingu.

6.2.1. Identyfikacja sytuacji problemowej

Przebieg procesu downsizingowego jest związany z sytuacją początkową przedsiębiorstwa – momentem, w którym identyfikowana jest konieczność wprowadzenia zmian, a jedną z rozważanych opcji może być downsizing.

Niestety w większości przypadków, z którymi spotkali się respondenci, downsizing był wywołany przyczynami zewnętrznymi, negatywnymi i miał charakter dostosowawczy, reaktywny, naprawczy czy wręcz ratunkowy. Analizując wyniki odpowiedzi na pytanie 1 (wyniki umieszczono w tabeli 16 poniżej), warto zauważyć, że chociaż zidentyfikowano pewną część sytuacji downsizingowych spowodowanych pojawiającymi się szansami (przyczyny pozytywne), to i tak oceniano, że przeprowadzenie zmian było częściej wymuszone, a nie wynikało z przewidywań. Miało to wpływ na uzyskiwane efekty ekonomiczne i stopień wypełnienia celów. Mimo że w większości działania downsizingowe były realizowane w sposób świadomy, to raczej wymuszony i nie zawsze planowany (por. tabela 16).

Tabela 16. Rodzaj przyczyn – struktura wypowiedzi respondentów

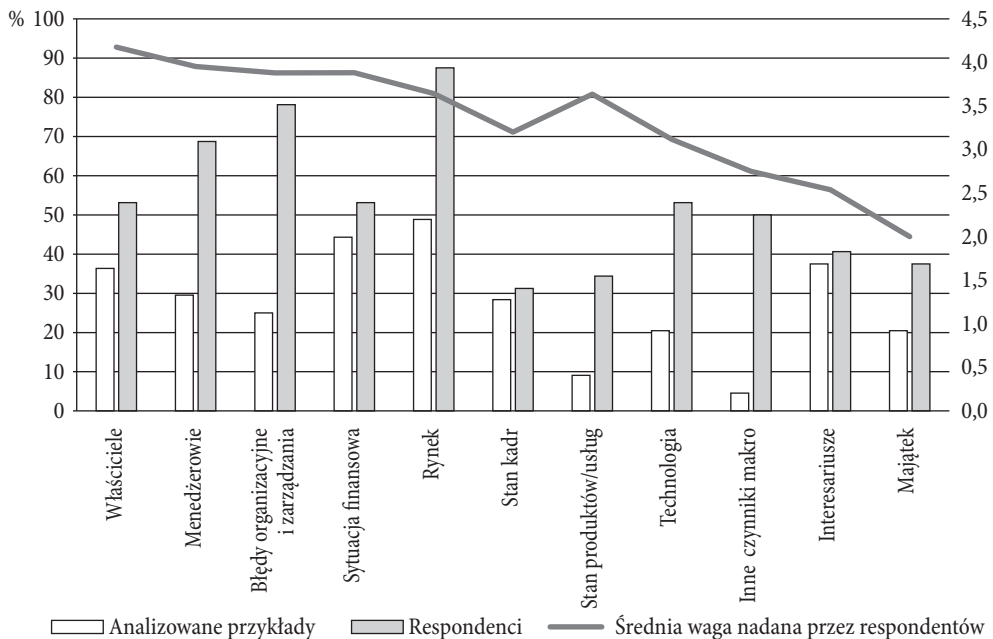
Przyczyny (w skali 1-5)	Negatywne	Pozytywne
Średnia	3,63	1,38
Mediana	3,00	2,00
Odchylenie standardowe	0,74	0,74

Zidentyfikowano i pogrupowano najczęściej powtarzające się w wypowiedziach przyczyny (wykres 7), wyróżniając zarówno strukturę występowania w wypowiedziach i analizowanych przypadkach, jak i średnią wagę, jaką przyczynom nadawali respondenci. Warto zauważyć, że rzadko były to przyczyny jednostkowe, a raczej powiązane ze sobą zjawiska i reakcje, które wzajemnie się wzmacniały lub łącznie implikowały konieczność wdrożenia zmian (całościowych lub obszarowych). Warto porównać te dane z danymi ze wskazań z raportów badanych spółek giełdowych, w których najczęściej wskazywano jedynie przyczyny rynkowe, związane z działaniem interesariuszy i finansowe, a dopiero szczegółowe spojrzenie z wnętrza organizacji (do czego mają dostęp respondenci) pozwoliło na wyróżnienie innych przyczyn.

Na podstawie analizy wypowiedzi i przykładów z zakresu pytania 1 zidentyfikowano najważniejsze sytuacje menedżerskie związane z przyczynami downsizingu.

1. Faktycznie jako główne przyczyny podawano czynniki **rynkowe** – uznawane za pierwotne przyczyny zmian (wskazywano je jako najczęstsze, choć nie zawsze jako decydujące – por. wykres 7). Wśród nich wymieniono:
 - a) Zmniejszenie zapotrzebowania rynku lub zmniejszenie skali zamówień bezpośrednich odbiorców. Upraszczenie struktury dostaw (pomijanie pośredników i niektórych ich funkcji). Częściowy insourcing realizowany przez dotychczasowych odbiorców.
 - b) Szeroko pojęty wzrost konkurencji, pojawienie się substytutów; w tym:

Wykres 7. Struktura przyczyn downsizingu badanych podmiotów



- i. wzrost konkurencji „garażowej” – małych, „lekkich”, elastycznych przedsiębiorstw, z którymi nie może walczyć organizacja o strukturze korporacyjnej,
 - ii. pojawienie się konkurentów o innych modelach biznesu, znacznie lepiej uzbrojonych technologicznie (w tym w zaawansowane rozwiązania IT) lub kapitałowo.
- c) Tworzące się monopole i oligopole ograniczające dostęp do rynku i eliminujące mniejsze lub słabsze podmioty.
 - d) Problem z dotarciem do niezbędnych zasobów wytwórczych: w szczególności specyficznych surowców, trudnych lub drogiej do pozyskania.

Należy wyróżnić sytuację, w której średniej wielkości przedsiębiorstwo działające we wzrostowej branży nie mogło konkurować na rynku zakupowym z liderami branży, płacąc znacznie wyższe ceny za niezbędne do produkcji surowce. Brak odpowiedniej skali wymusił zmianę typu produkcji z masowej na indywidualną i przeprowadzenie downsizingu. Wyborem strategicznym był zatem wzrost (ale ze spotęgowaniem ryzyka) lub downsizing (zmniejszający ryzyko, ale uniemożliwiający osiągnięcie większej skali w przyszłości).

- e) Pojawienie się oferty outsourcingowej lub pojawienie się podmiotów realizujących pewne funkcje (działania) efektywnie i w konsekwencji taniej.
2. Negatywny wpływ zmian rynkowych możliwy był z powodu braku właściwej reakcji zarządu i menedżerów oraz **błędów z zakresu organizacji i zarządzania** (co potwierdza waga tych czynników wskazana przez respondentów, por. wykres 7). W tej grupie przyczyn wymieniono również brak pomysłów rozwojowych oraz brak zdolności (kompetencji) do zarządzania organizacją w większej i rosnącej skali.

W rezultacie nierealizowania działań dostosowawczych pojawiały się problemy w kolejnych sferach: kadrowej i finansowej, a także w relacjach menedżerów z właścicielami – ich wpływ na proces przedstawiono jednak osobno, zwłaszcza że mimo rzadszych wskazań te grupy osób (czynniki) zdefiniowano jako najsilniej wpływające na proces.

3. W przypadku **kadr** wymieniono kilka cech charakterystycznych dla firm zmuszonych do procesu downsizingu (choć mimo nadawanej wagi przyczyn była ona relatywnie rzadko wskazywana przez respondentów, por. wykres 7):
- a) Przerost zatrudnienia (często uwarunkowany historycznie).
 - b) Brak aktualizacji kompetencji kadry, w tym zbyt stabilna struktura zatrudnienia (zbyt mała rotacja) ograniczająca dyfuzję wiedzy, wprowadzanie nowych rozwiązań i utrwalanie dotychczasowych przyzwyczajeń.
 - c) Problemy z jakością pracy, zaangażowaniem i w konsekwencji z efektywnością działania.
 - d) Brak pracowników na rynku.

Zmniejszający się rynek dostępnych pracowników, w tym między innymi pojawienie się ofert konkurencyjnych (często mniejszych podmiotów) oferujących pewnym branżowym grupom pracowników wypłatę części wynagrodzenia „pod stołem”, brak możliwości konkurencji w wypłacie powodował konieczność inwestycji w mniejszą liczbę, za to lepiej wykwalifikowanych i „uzbrojonych” pracowników.

- e) Brak możliwości sprawowania kontroli nad menedżerami, pracownikami czy jednostkami biznesowymi ze względu na odległość czy kompetencje zarządu. Interesujący może być „samonapędzający się mechanizm kryzysu” powodujący problemy w zakresie kadrowym:
- a) konkurencja produkuje lub świadczy usługi taniej,
 - b) pracownicy zarabiają mniej niż pracownicy konkurencji,
 - c) pracownicy stają się mniej efektywni.

Oczywiście zwykle zmiany takie wywołane są przyczynami zewnętrznymi: postępem osiągniętym przez konkurencję, problemami finansowymi przedsiębiorstwa

lub błędami z zakresu zarządzania i organizacji pracy. Niemniej w konsekwencji następuje kolejny cykl zdarzeń:

- a) pracownicy o dużym potencjale odchodzą z firmy,
 - b) postępuje demotywacja i spadek efektywności pozostałych pracowników,
 - c) przedsiębiorstwo musi zainwestować w technologie umożliwiające obniżenie kosztów wynagrodzeń,
 - d) pracownicy mają problem z akceptacją wdrażanych zmian,
 - e) wśród menedżerów nie ma wystarczającej liczby liderów zmian ani osób o kompetencjach umożliwiających wdrożenie zmian technologicznych,
 - f) menedżerowie opóźniają wdrażanie zmian⁹³.
4. W zakresie **finansów** najczęściej wymieniano następujące przyczyny:
- a) nieosiąganie marży; osiąganie marży nieadekwatnej do skali zaangażowanego majątku,
 - b) zbytne zadłużenie; występowanie niewykorzystanego majątku; poszukiwanie źródeł finansowania innych projektów przedsiębiorstwa (lub właściciela),
 - c) problemy z finansowaniem majątku obrotowego.

Przedsiębiorstwo handlowo-wdrożeniowe działające na bardzo dynamicznie rozwijającym się i nowoczesnym rynku intensywnie zwiększa skalę swojego działania. Z kilkuosobowego mikroprzedsiębiorstwa staje się podmiotem średniej wielkości, zwiększając w kolejnych trzech latach skalę działania w postępie nawet kilkuset procent rocznie. Charakterystyka rynku pozwala na osiąganie istotnych marż (nawet na poziomie przekraczającym 25% marży na sprzedaży), niestety wymusza posiadanie znacznego wartościowo magazynu zapasów (towarów i części) oraz finansowanie nabywców nawet przez okres kilku miesięcy. Ponadto specyfika rynku powoduje, że między momentem sprzedaży a dniem rozpoczęcia dostawy / wdrożenia może minąć więcej niż pół roku. Cała marża przedsiębiorstwa nie pozwala na zaspokojenie potrzeb wzrostu zapotrzebowania na kapitał obrotowy, a finansujący (banki i dostawcy) nie mają zaufania (również bazując na historycznych wynikach) do przedsiębiorstwa i jego stabilności finansowej. Paradoksalnie wysokomarżowe przedsiębiorstwo nie może zwiększyć skali działania, a potencjalnych inwestorów odstrasza ryzyko wzrostu konkurencji i ryzyko nietrwałości modelu biznesu (dynamicznie rozwijający się rynek może wpaść w fazę stagnacji).

⁹³ Również Slatter i Lovett (2001, s. 29, 32) definiują jedną z ciekawych sytuacji kryzysowych (skutków kryzysu) tzw. spiralę upadku. Wskazują, że czasami pewne „zapalniki” uruchamiają wzajemne napędzanie się skutków kryzysu, na przykład: problemy ze sprzedażą demotywują pracowników, co wpływa na ograniczenie budżetów marketingowych.

5. Problemy finansowe były główną przyczyną większego zainteresowania sytuacją przedsiębiorstwa **właścicieli** (jeśli nie uczestniczyli w operacyjnym zarządzaniu) – ich udział był wskazywany przez respondentów jako kluczowy. Ich zachowanie również mogło determinować wybór downsizingu, przy czym do wyróżniających się zachowań można zaliczyć:
- a) Chęć wycofania się właściciela z zaangażowania majątkowego (w tym względy osobiste), także w obliczu niepowodzenia prób sprzedaży.
 - b) Oczekiwania nowego właściciela, w tym paradoksalnie: dokapitalizowanie umożliwiające realizację inwestycji technologicznych.
 - c) Konflikty między właścicielami.
 - d) Nieakceptowanie (przez dłuższy czas) wdrażania zmian w działalności (wiara w dotychczasowy model biznesu).
 - e) Brak sukcesorów czy wsparcia bezpośredniego otoczenia; alternatywnie chęć menedżerów do wykupu (w tym z wykorzystaniem środków spółki).

Decyzje właścicieli można odczytać jako swego rodzaju mechanizm wzmacniający. Właściciele w sytuacji zmian rynkowych i pierwszych symptomów sytuacji kryzysowej odczytanych z informacji finansowych zdecydowali o wycofaniu kapitału i innych zasobów. Jednocześnie to właściciele stawali się czasem pierwotną przyczyną nieefektywności organizacji.

Właściciel współpracuje z podmiotem zależnym, udzielając mu wsparcia w zakresie swobodnego dostępu do kapitału, odbioru istotnych ilości towarów, produktów lub usług (wskazywano przypadki uzależnienia przekraczające nawet ponad 50% obrotu). To powoduje marazm organizacji w zakresie poszukiwania innych źródeł osiągnięcia przewagi rynkowej i samodzielności; w tym redundancję zasobów. Gdy właściciel (z różnych przyczyn, choć nierzadko poprzedziwszy decyzję analizą wewnętrzną) decyduje o wycofaniu wsparcia, zmusza przedsiębiorstwo do zmian wewnętrznych.

-
6. Wśród przyczyn downsizingu wymieniano także przypadki, które trudno poddawały się grupowaniu (były często wymieniane, choć nie nadawano im roli istotnego znaczenia i nie precyzowano wielu bliższych przykładów).
- a) Pojawienie się dostępnych **rozwiązań technologicznych** (w szczególności z zakresu IT) skracających główne i pomocnicze procesy w przedsiębiorstwach.
 - b) Zmiana technologii produkcji, w tym zakresu oferowanych produktów czy usług.
 - c) Brak **kompetencji technicznych**, głównie spowodowany wieloletnim unikaniem inwestycji i aktualizacji wiedzy, spotęgowany zbytnią stabilizacją zatrudnienia i brakiem pozyskania nowych pracowników.

- d) Realizacja strategii insourcingu, często w sposób nieefektywny, w tym utrudniający późniejsze wydzielenie.
- e) Przerost przejęć przy braku realizacji efektów synergii.
- f) Realizacja kosztowanych inwestycji nieprzynoszących oczekiwanych efektów.
- g) Problem **odległości** między poszczególnymi oddziałami a centralą, potęgujący problemy koordynacyjne. Sytuacja taka jest związana z coraz większym uniezależnieniem miejsca świadczenia usług czy miejsca dostaw od siedziby przedsiębiorstwa.

W jednej z sytuacji wskazano na wysokie koszty kontroli jakości. Okazało się, że wartość wykrytych błędów jakościowych jest na tyle niska, że ewentualne ich niewykrycie (wystąpienie problemów) jest tańsze niż utrzymywanie zbyt rozbudowanego działu kontroli. Oczywiście jest, że chociaż osiągnięcie wysokiego poziomu jakości było spowodowane właśnie realizowaniem funkcji kontroli, to jednak pozwalało na trwałe ukształtowanie odpowiedniego systemu wewnętrznych procedur i procesów oraz kultury organizacyjnej, które pozwalały na ograniczenie tej sfery działalności.

Podsumowując badania, zauważa się, że bez względu na znaczną przewagę przyczyn restrukturyzacyjnych, respondenci wskazywali na rosnący udział antycypacyjnego wdrażania rozwiązań downsizingowych, kilkakrotnie wymieniano także wyróżniające się przyczyny zmian wyprzedzających: zmianę właściciela oraz zmianę w strukturze zarządu, co było przyczyną dalszego wyodrębnienia tzw. przyczyn inicjujących, które przedstawiono w części obejmującej analizę sytuacji.

6.2.2. Analiza i podjęcie decyzji o downsizingu

Analiza sytuacji

Mimo identyfikacji wielu przyczyn początek procesu downsizingowego jest jednak trudny do uchwycenia. W definicji zaznaczono, że musi to być opcja wybierana świadomie; natomiast w trakcie badań zidentyfikowano przypadek, w którym świadome działania zostały podjęte dopiero w wyniku niekontrolowanego zmniejszania skali działania w obszarze sprzedaży, a w konsekwencji również w obszarze kadrowym.

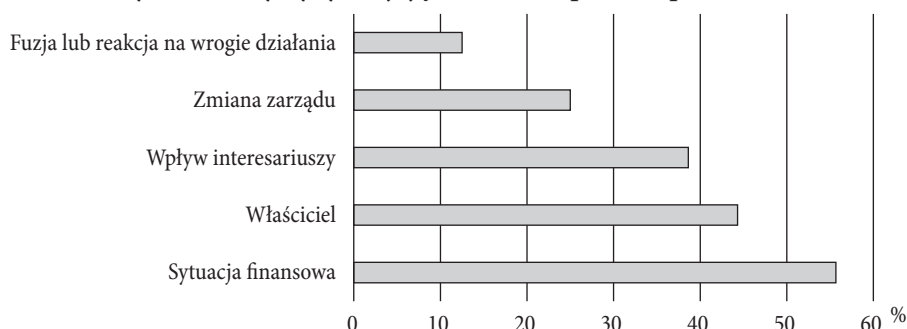
Przedsiębiorstwo odczuło zmiany na rynku, w szczególności efekty swojego niedostosowania. Nastąpił spadek sprzedaży i generowanych marż (nawet marży na sprzedaży). W rezultacie pracownicy otrzymali niższe premie, co w konsekwencji spowodowało odejście kilku wyróżniających się dotychczas pracowników. Dopiero w tej sytuacji zarząd rozważył sytuację strategiczną,

biorąc pod uwagę alternatywy, zrealizował opcję downsizingu, wdrażając świadomie narzędzia zmian, działania miały jednak już charakter naprawczy i ratunkowy.

W kontekście tych uwag analizowane wcześniej przyczyny określono ogólnie jako przyczyny pierwotne (między innymi zmiany rynkowe, zmiany technologiczne), wyodrębniając spośród nich przyczyny inicjujące, wymuszające zmiany.

Do przeważających przyczyn inicjujących respondenci zaliczyli przede wszystkim sytuację finansową (której stan nie tylko zapowiadał, ale był już krytycznym objawem) i powiązane z nią intencje właścicieli do wprowadzania zmian (dane przedstawiono na wykresie 8). Inicjatorami zmian byli również (po zmianie struktury) członkowie zarządu, a także instytucje zewnętrzne: banki finansujące, zewnętrzni eksperci. W jednostkowych przypadkach bezpośrednim czynnikiem uruchamiającym zmiany były fuzje, a nawet próby wrogiego przejęcia.

Wykres 8. Przyczyny inicjujące wskazane przez respondentów



Wspomniana świadomość zmian i różnice w czasie między przyczyną pierwotną a inicjującą spowodowała, że zdaniem respondentów moment podejmowania decyzji o downsizingu zwykle jest wymuszony i opóźniany (tabela 17), co determinuje w sposób kluczowy dalszą realizację zmniejszenia skali działania. Menedżerowie nie dostrzegają problemu, nie uwzględniają możliwości realizacji działań defensywnych, zbyt optymistycznie interpretują dane, a przede wszystkim nie otrzymują ani nie pozyskują stosownych informacji pozwalających na racjonalne rozważenie alternatyw.

Tabela 17. Rodzaj przyczyn – struktura wypowiedzi respondentów

Realizacja (w skali 1–5)	Wymuszona i dostosowawcza	Dobrowolna i antycypacyjna
Średnia	3,75	1,25
Mediana	4,00	1,00
Odchylenie standardowe	1,15	1,15

Szczegółowa analiza odpowiedzi na pytania 3b pozwoliła zauważyć, że odwlekanie decyzji o wprowadzaniu zmian, w tym downsizingu, związane jest z problemami występującymi w fazie wstępnej: inwentaryzacji i ocenie sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Identyfikacja ta jest zadaniem oczywistym z perspektywy logiki procesu decyzyjnego, jednak wspomniany czas na realizację tej fazy może być czynnikiem ograniczającym działania, potęgowanym trudnościami w pozyskaniu właściwych danych.

Na podstawie analizy wypowiedzi w pytaniu 2 oraz 3b do **standardowych i powszechnych** cech identyfikacji sytuacji problemowej zaliczono kilka powtarzających się sytuacji:

1. Powszechne jest niedowartościowanie i pomijanie fazy przewidywania i systematycznej oceny sytuacji przez przedsiębiorstwa, głównie te zarządzane bezpośrednio przez właścicieli.
2. Przedsiębiorstwa, które częściej są zmuszane do przygotowywania oceny własnej sytuacji oraz planów i prognoz finansowych (na przykład dla właściciela lub organów nadzorczych), szybciej pozyskują informacje o swojej sytuacji i w sposób antycypacyjny wdrażają zmiany.
3. Inwentaryzację sytuacji podmiotu, której efekt sygnalizował konieczność lub możliwość wdrożenia zmian, przeprowadza chętniej nowy zarząd lub nowy właściciel.

W trakcie wywiadów (zakres pytań 2 oraz 3c) wymieniano wiele **problemów** związanych z pozyskaniem danych, głównie tych pozwalających na ocenę rentowności oddziały, realizowanej funkcji, linii produktów czy projektu, a także poruszono kwestię zbyt rzadkich analiz stopnia wykorzystania majątku. Przyczyną tego była ograniczona analityka księgowa, brak rozwiniętych funkcji kontrolingowych, a efektem uniemożliwienie wyciągnięcia poprawnych wniosków. Korekta tych błędów powodowała wyciąganie kolejnych wniosków. Pojawiały się też obiektywne problemy z przeprowadzanymi analizami.

Przykładowo zidentyfikowano sytuację pomiaru efektów oddziały lub podmiotu zależnego, który nie przynosi bezpośrednich zysków, wpływa jednak w sposób kluczowy na możliwości pozyskania finansowania lub osiągnięcia przychodu przez inne podmioty.

Wynikiem poprawnych analiz były często wnioski dotyczące negatywnej oceny rentowności i będące podstawą do decyzji downsizingowych. Wyciągane wnioski często były sprzeczne z „intuicją” menedżerów z dłuższym stażem w organizacji.

Jednocześnie menedżerowie po przeprowadzanych analizach oczekiwali uzasadnienia swoich działań przed współpracownikami i osobami nadzorującymi. Nierzadko analizy przeprowadzone przez „nowych” menedżerów były bardziej krytyczne i stanowiły podstawę do gruntownych zmian – stawały się stosownym

wyjaśnieniem i uzasadnieniem podejmowanych decyzji (wsparciem w negocjacjach z właścicielami, menedżerami i przedstawicielami organizacji pracowniczych). Wynikiem analiz były również symulacje efektów realizacji downsizingu – stanowiły one podstawę dalszych planów operacyjnych, szczególnie że zaznaczano, iż swego rodzaju „przepustką” do realizacji downsizingu były właśnie pozytywne wyniki symulacji finansowych.

Rola analiz nabierała znaczenia w sytuacji rosnących kosztów downsizingu. Wielokrotnie powtórzono w wywiadach, że wdrażanie zmian było bardziej kosztowne niż krótkookresowe utrzymanie stanu dotychczasowego. Do typowych kosztów zaliczono:

- zwolnienia pracowników (odprawy, koszty ugód),
- koszty wsparcia prawnego i finansowego,
- koszty wyprzedaży przeszacowanego majątku trwałego i obrotowego,
- dodatkowe koszty sprzedaży,
- koszty reorganizacji (na przykład centralizacji czy standaryzacji) powodujące znaczne zakłócenia w procesach wewnętrznych.

Często zaznaczano też w wywiadach, że menedżerowie (ale i eksperci) mieli problem z właściwym oszacowaniem kosztów zmian⁹⁴; w szczególności nie doszacowywali kosztów. Pojawiały się zwiększone wydatki:

- archiwizacji dokumentacji likwidowanych lub łączonych jednostek,
- obowiązków administracyjnych uwarunkowanych historycznie: przykładowo koszty obsługi kadrowej (dokumentacyjnej) kilku tysięcy byłych pracowników realizowane przez zespół obsługujący kilkadziesiąt obecnych pracowników),
- likwidacji, utylizacji, sprzątnięcia, zabezpieczenia likwidowanego majątku,
- redukcji kadry (w szczególności nieprzewidziane koszty procesów sądowych),
- utraty wartości majątku (obrotowego i trwałego), w tym koszty tzw. dyskonta z tytułu szybkiej sprzedaży,
- wynagrodzeń kadry administracyjnej (na przykład celowych premii) i koszty wsparcia zewnętrznego w procesach zmian.

Jednocześnie zauważono, że zmiany downsizingowe traktowane były jako zdarzenia działalności operacyjnej, a nie jako „inwestycje”. Wymienione koszty faktycznie wpływały bezpośrednio na wynik bieżący, choć dotyczyły zaniedbań przeszłości. W wymiarze strategicznym powinny stanowić inwestycję pozwalającą na poprawę wyników w przyszłości, wymaga to jednak poprawnej interpretacji, co stanowi ważny wniosek płynący z analizy odpowiedzi na pytanie 3c.

⁹⁴ Wskazuje się, że obecnie „szacunki” identyfikowane są jako „zmora” funkcjonującego systemu rachunkowości (Kutera i Surdykowska, za: Garstecki, 2013, s. 117). Powyższy postulat jest podnoszony także na przykład w odniesieniu do wdrażania i stosowania zasad *lean manufacturing* czy jako istotna perspektywa zmian w zasadach US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) (por. Luo i Brozovsky, 2013).

Efekty analiz, koszty analiz

Niemniej w odpowiedziach na pytanie 3c wskazano również, że początkowe błędy i sytuacja downsizingowe pozwalały na poprawę wnętrza spółki w zakresie zbierania informacji zarządczej. W wyniku prowadzonych analiz następował też szereg zmian w sposobie kalkulacji efektywności i ocenie jednostek biznesowych. Niezwykle ciekawym przykładem był system raportowania jednego z podmiotów prezentowanych przez ekspertów:

W okresie downsizingu zmieniony został system raportowania wyników. Poza standardowym wynikiem księgowym (bilans, rachunek zysków i strat, informacje dodatkowe) przedstawiono układ, w którym wyliczenie wskaźnika EBITDA było poprzedzone wyróżnieniem kosztów restrukturyzacji. I tak koszty wynagrodzeń zwalnianych pracowników w okresie wypowiedzenia (gdy byli zwolnieni z obowiązku świadczenia pracy) były ujęte jako koszty restrukturyzacji, nie obciążając niejako bieżącego wyniku i nie utrudniając oceny kondycji działalności operacyjnej.

Wiele przedsiębiorstw zmieniało i rozbudowywało analitykę księgową; wprowadzono zasady budżetowania i podejmowano decyzję o większej dystrybucji danych finansowych „w dół”⁹⁵.

Co ciekawe, zwrócono także uwagę na zbyt rozbudowane narzędzia analityczne, które ze względu na swoją szczegółowość nie były czytelne, a ich dostarczenie było zbyt pracochłonne – skutkowało to downsizingiem w sferze administracyjnej.

Alternatywy i bariery wdrażania

Znaczenie pozyskania danych (i uświadomienia sobie ich interpretacji) dla decyzji strategicznych jest oczywiste. Wpływa też na czas podjęcia decyzji, które w wymiarze strategicznym powinny być podejmowane na podstawie istniejących i dostępnych informacji, a pogłębione analizy powinny dotyczyć sposobu przeprowadzania zmian. Równocześnie waga dokonywanych wyborów i właśnie ich wymiar

⁹⁵ Warto zauważyć tu nawiązanie do koncepcji *lean accounting* (por. Maskell i Baggaley, 2006; McVay, Kennedy i Fullerton, 2013), której celem jest dostarczenie odpowiednich informacji w odpowiednim czasie oraz zapewnienie odpowiedniej informacji pozwalającej na wdrażanie „odchudzonych” rozwiązań w głównych procesach produkcyjnych czy sprzedażowych (oraz innych procesach pomocniczych) (Kowalewski, 2015, s. 77). *Lean accounting* jest podstawą podjęcia wielu decyzji optymalizujących (por. Wahdiat, 2016, s. 216), a jej cechy obejmują między innymi odchudzone, szybkie i punktualne wykonywanie podstawowych operacji, zwracanie uwagi na zdolność finansową, podążanie za strukturą procesową i systemem budowania wartości, przedstawianie jasnych i łatwych do zrozumienia raportów (Rosa i Machado, 2012; DeBusk, 2015, s. 32–35).

strategiczny powodują, że wielu decydentów skupia się raczej na poszukiwaniu i analizie alternatyw.

Na podstawie analizy wypowiedzi z pytania 3d zauważono, że pojawienie się alternatyw wynika z podejścia samych menedżerów, które jeden z respondentów podsumował jako podejście: „dajmy mu (przedsiębiorstwu / oddziałowi) **jeszcze jedną szansę**”, choć w praktyce nie było argumentów za przedłużaniem wstrzymywania zmian. Równocześnie często alternatywą jest brak zmian w dotychczasowej działalności i bierne oczekiwanie.

Paradoksalnie do jednej z rozważanych alternatyw zaliczono także **wzrost skali** działania, który na przykład może spowodować rozłożenie nieefektywnie alokowanych zasobów czy zbyt wysokich kosztów stałych. Jednocześnie gdy poszukiwanie standardowych możliwości wzrostu efektywności z poziomu operacyjnego zawodziło, przedsiębiorstwa analizowały możliwości **sprzedaży** jednostek biznesowych (często odrzucane ze względu na zbyt niską realną do uzyskania cenę) czy prywatyzacji menedżerskich.

W odpowiedziach na pytanie 3d zidentyfikowano również sytuacje, w których proces rozważania downsizingu powodował, że jednostki biznesowe, oddziały, a także poszczególne jednostki organizacyjne „**same**” **odnajdywały** rozwiązania alternatywne lub wdrażały elementy downsizingu. Zaskakująco także „oddolnie” rosła efektywność działania w zakresie wyników pracy lub sprzedaży, ukazując wcześniej „skrywane” zdolności. W ramach poszukiwania i wdrażania rozwiązań alternatywnych zawężano zakres planowanego downsizingu, zmniejszając skalę **w częściach** (jednostkach, procesach) najbardziej nieefektywnych, nie zmieniając całości organizacji i jej powiązań wewnętrznych i zewnętrznych.

Jednocześnie w opinii respondentów występują również sytuacje, gdy brak środków na rozwój powodował ryzyko sprzedaży ratunkowej przedsiębiorstwa, **likwidacji**, a nawet **upadłości**, przy czym nie zawsze motywowało to menedżerów do działań downsizingowych, lecz przeciwnie: niekiedy rezygnowali z funkcji. Niestety powtarzającym się wnioskiem z wywiadów było przekonanie, że w wielu sytuacjach łatwiejszym scenariuszem byłaby likwidacja i stworzenie przedsiębiorstwa **od nowa**.

Barьеры

Konieczność rozważań alternatyw wynikała również z ograniczeń realizacji downsizingu wskazanych podczas wywiadów w ramach odpowiedzi na pytanie 3d oraz 4b ppkt ii. Wiele wskazywanych barier wiązało się z sytuacją **majątkową i źródłami finansowymi** – duża skala działania pozwalała na pozyskanie finansowania, a jej zmniejszenie powodowało ryzyko nieprzedłużania umów kredytowych czy nawet ich wypowiedzenia. Istotne obawy obejmowały również kwestię **kadrową** (nie tylko organizacyjną i zarządczą, która będzie bliżej opisana dalej). Przedsiębiorstwa obawiały się ryzyka utraty reputacji wśród kadry i braku możliwości

pozyskania pracowników w przyszłości (szczególnie w wysoko konkurencyjnych branżach).

Niektóre ograniczenia łączyły się z powiązaniem między poszczególnymi zasobami a osiąganymi efektami: ograniczenie zaangażowania majątku lub kadry wpływał na spadek jakości świadczonych usług i postępujące pogarszanie wyników. Podobnie na przykład wskazywana w opcjach postępowania centralizacja powodowała zbyt daleko idącą standaryzację, która ograniczała wartość dodaną i paradoksalnie również ograniczała elastyczność.

Kilkukrotnie zwrócono uwagę, że downsizing nie był realizowany, gdyż stanowi opcję, która unaoczeni (**ujawni**) **dotychczasową nieefektywność** głównie w sferze zarządzania majątkiem (przeszacowanie majątku, ukrywane zużycie środków wytwórczych, przeterminowanie zapasów, nieściągalność należności czy inne przyczyny utraty wartości).

Bez względu na identyfikowane racjonalne bariery w ocenie ekspertów zewnętrznych główną i powtarzającą się barierą było podejście samych menedżerów, obawa przed zmianami, a często brak pomysłów na zmianę modelu biznesowego. To potwierdza konieczność wyodrębnienia roli samego menedżera w procesie, potwierdza także wagę aspektów behawioralnych wcześniej opisanych w czynnikach kształtujących proces podejmowania decyzji.

Cele

Rezultatem przeprowadzonych w przedsiębiorstwach analiz było uwzględnienie w możliwych rozwiązaniach opcji downsizingu, a to pozwalało na postawienie wstępnych celów, które miały być osiągnięte. Na podstawie analizy wypowiedzi z pytania 2_wyróżniono w szczególności:

- etap tworzenia celów wynikających z sytuacji przedsiębiorstwa (głównie celów finansowych),
- etap definiowania oczekiwanych wyników poszczególnych działań (już w ramach działań downsizingowych).

Ponadto respondenci wskazali na konieczność odróżnienia celów, które formułowali właściciele (niezwiązani z działalnością operacyjną, na przykład właściciele będący przedstawicielami grup kapitałowych), od tych formułowanych przez właścicieli i menedżerów zaangażowanych operacyjnie. Ci pierwsi wskazywali na szerszy zakres oczekiwań, związany głównie ze zmniejszeniem zaangażowania kapitałowego lub inaczej udzielanego wsparcia. Obie grupy decydentów (choć głównie tych zaangażowanych operacyjnie) nawiązywały do celów związanych z samym przedsiębiorstwem. Wśród nich najczęściej wymieniano:

1. Cele związane z poprawą struktury finansowania (głównie zmniejszeniem zadłużenia, w tym poprzez realizację strategii żniw).
2. Podniesienie rentowności.

3. Standaryzację działalności (również z podmiotami powiązаныmi).
4. Zmniejszenie problemów zarządczych, koordynacyjnych, operacyjnych związanych z aspektami spoza kluczowego zakresu działania (na przykład działalności pomocniczej lub towarzyszącej, pobocznej).
5. Zmniejszenie stopnia skomplikowania organizacji, uproszczenie procesów wewnętrznych, uproszczenie sposobu osiągania wyników finansowych, na przykład wyrażone przez dzierżawę majątku lub zorganizowanych części przedsiębiorstwa wcześniej wykorzystywanych w działalności operacyjnej.

Stosunkowo często wskazywano na warunki brzegowe zmian związane z kadrami: dążono do uniknięcia zwolnień. Warunek ten należał do najczęściej zmienianych względem pierwotnych założeń; występowało zatem zjawisko tzw. heurystyki kompensacyjnej (wysoko zaspokojone dwa cele mogą skompensować niską realizację trzeciego)⁹⁶.

Ogółem cele związane były z sytuacją początkową przedsiębiorstwa i w wymiarze finansowym często miały charakter ratunkowy – realizacja założeń finansowych miała pozwolić na przetrwanie przedsiębiorstwa; wskazane cele w zakresie zwiększenia rentowności, ograniczenia kosztów stałych czy spłaty zadłużenia były konieczne dla kontynuowania działalności.

Powyższe wnioski opisowe zostały potwierdzone danymi zebranymi w pytaniach w formie ankietowej. Zadano pytanie o stopień świadomego wyznaczania celów i ich pomiaru (pytanie 2b). Dane ukazane w tabeli 18 potwierdzają, że w ocenie doradców wiele sytuacji downsizingowych przedsiębiorstwom „się zdarzało”, gdyż sam proces zmian (wewnątrz i otoczenia) nie był właściwie monitorowany.

Tabela 18. Świadomość oczekiwanych efektów i ich pomiar

Świadomość (w skali 1-5)	Odpowiedzi
Średnia	2,47
Mediana	2,25
Odchylenie standardowe	0,86

Model docelowy, kto definiuje wyraźniej

Mimo stwierdzonej ogólnej tendencji do unikania precyzowania celów i założeń finansowych, wyróżniono sytuacje szczególne. Wnioskując na podstawie odpowiedzi do pytania 2c, zauważono, że spójne, kompletne cele sformułowano raczej

⁹⁶ Nawiązując do wcześniej przedstawionych kryteriów wyboru decyzji o downsizingu i czynników na nią wpływających warto wskazać wymieniane style decyzyjne: heurystyki (charakterystycznych głównie dla przedsiębiorców cechujących się dużą innowacyjnością) (Tyszka, 2004, s. 319). Wymienia się tutaj wewnętrzną orientację w podejmowaniu decyzji, silne zorientowanie na wzrost, traktowanie firmy jako odrębnego bytu (do którego można się przywiązać emocjonalnie), orientację na ludzi oraz kierowanie się wizją.

w większych organizacjach (lub wśród członków grup kapitałowych) i obejmowały one przede wszystkim wizję organizacji i jej nowego modelu biznesu, zawierającą poza symulacjami finansowymi również założenia organizacyjne, opis przebiegu głównych procesów oraz przyszłe wykorzystanie zasobów. Wskazano także na występującą inwentaryzację głównych braków organizacji, które należało uzupełnić w celu osiągnięcia skuteczności modelu docelowego; wymieniano posiadane technologie (produkcji, sprzedaży, technologie informacyjne), a także precyzowano braki kompetencyjne, w tym zarówno kompetencji menedżerów czy pracowników, jak i związanych z całą organizacją, na przykład zdolności kooperacyjne.

Za wyróżniającą uznano również rzadką sytuację, w której menedżer – inicjator zmian (zwykle nowo powołany lub z założenia tymczasowy) dążył do jasnego sformułowania wszystkich celów częściowych i finalnych, a także występującego ryzyka, w celu lepszej koordynacji działania z menedżerami, ale także w celu klarownego rozliczenia własnej pracy.

Równocześnie często pojawiały się sytuacje, w których gruntowna analiza rozwiązań downsizingowych dawała efekt negatywny. Liczba barier, zagrożeń czy przeszkód powodowała, że proponowane zmiany nie mogły być realizowane, ewentualnie możliwe do osiągnięcia cele były niesatysfakcjonujące. Niemniej główną barierą pozostawały kwestie zarządcze i organizacyjne związane z osobami samych menedżerów i ich powiązaniem.

6.2.3. Menedżerowie i interesariusze

Struktura badania: wywiady z osobami związanymi z przedsiębiorstwem i nierzadko uczestnikami zmian pozwoliła na wskazanie wielu cech i zachowań wyróżniających menedżerów w procesie przygotowania i realizacji downsizingu. Opierając się na odpowiedziach dotyczących pytań 3a-c oraz pytania 5a, wyciągnięto wiele wniosków, które pogrupowano w następujących kategoriach:

- zachowania dotyczące terminu podjęcia decyzji o downsizingu i przyczyny osobiste związane z takim zachowaniem,
- typy menedżerów zależne od podejścia do podejmowanych decyzji,
- najważniejsze czynniki związane z warunkami pracy, które kształtują decyzje,
- rola interesariuszy i sposób ich oddziaływania na menedżerów.

Oceniając ogólne zachowania menedżerów, respondenci wskazywali, że to właśnie menedżerowie nie podejmowali decyzji lub **opóźniali ich podejmowanie**. Mieli problemy z całościowym spojrzeniem na sytuację wewnętrzną przedsiębiorstwa i jego relacje z otoczeniem; wiele decyzji podejmowali **wycinkowo** (a obiekt zainteresowań dobierany był subiektywnie; przykładowo menedżer finansowy niechętnie wprowadzał zmiany w działach księgowych czy kontrolingowych).

Menedżerowie często traktowali brak aktywności i pozwalanie na powolny schyłek organizacji lub utratę pozycji konkurencyjnej jako lepsze rozwiązanie niż podejmowanie ryzyka downsizingu; nawet jeśli z obiektywnego punktu widzenia był on najlepszym rozwiązaniem danej sytuacji. Czasem dochodziło wówczas do „**brnięcia w nieefektywność** starych rozwiązań” i na przykład popadanie w spiralę zadłużenia.

Do wyjątkowych należy zaliczyć przykłady, w których wskazywano znaczące i rosnące **angażowanie osobiste** (czasowe i majątkowe) właścicieli-menedżerów, którzy w imię ratowania biznesu w dotychczasowej skali poświęcali kolejne zasoby mimo braku rozsądnych efektów. W wywiadach zwrócono uwagę na przypadki (jednostkowe), w których właściciele pozornie prosperujących i „dużych” przedsiębiorstw byli znacznie zadłużeni i w sensie płynnościowym (faktycznie pozostające do dyspozycji środki) zarabiali mniej niż większość ich pracowników.

Wysoki **poziom stresu** i towarzyszących procesowi zmian emocji powodował, że wielu menedżerów wolało pozostawić decyzje innym organom lub następcom. Chcieli uniknąć odpowiedzialności za niepowodzenie zmian, uchylić się przed negatywnymi konsekwencjami dla „posłańców złych wiadomości”. Jednocześnie w wywiadach wymieniano również przykłady, gdy pozorny marazm ze strony menedżerów miał na celu „wymuszenie” na właścicielach wsparcia, interwencji (głównie dofinansowania lub pozyskania nowego inwestora).

Poza obawą przed odpowiedzialnością pojawiał się również strach przed **nowymi problemami i nieodwracalnością procesów** (który determinował później dokonywane wybory narzędzi zmian) – wybór downsizingu był traktowany jako „droga w jednym kierunku”, „droga bez wyjścia” uniemożliwiająca przyszły wzrost lub wycofanie się w przypadku, gdyby okazała się błędna. Obawy te potęgowało częste przekonanie o sile wielkości, w tym postępowanie zgodnie z angielskim sformułowaniem *too big to fail* (zbyt wielki, by upaść).

Strach przed pojawieniem się nowych (nieznanych problemów) często był uzasadniony, a w sposób wyróżniający związany z **obszarem kadrowym**. Menedżerowie obawiali się reakcji pracowników, kosztów zmian i (nierzadko potwierzonego) ryzyka problemów organizacyjnych.

W trakcie wywiadów pojawiła się jednak opinia, że polscy menedżerowie (głównie najemni) relatywnie chętniej zwalniali pracowników niż ich zagraniczni odpowiednicy w podmiotach powiązanych. Równocześnie oceniano, że „łatwiej być wykonawcą decyzji (na przykład właścicieli lub przełożonych zagranicznych) niż inicjatorem zmian”. To dowodzi, że niepartnerskie relacje menedżer-właściciel mogą istotnie wpłynąć na dobór narzędzi zmian.

Respondenci oceniający sytuację z zewnątrz formułowali jednak częściej wnioski, że występujące obawy związane były z **osobistymi przekonaniemienedżerów**, w tym emocjonalnym przywiązaniem do pracowników. Przywiązanie dotyczyło także posiadanego majątku: głównie siedzib przedsiębiorstw, lokalizacji oddziałów, a nawet majątku produkcyjnego; wielokrotnie zaznaczano, że nawet jeśli właściciele akceptowali zmiany organizacyjne, odmawiali możliwości sprzedaży nieruchomości uznawanych za „nierozzerwalnie związane z przedsiębiorstwem”.

Podobne źródło miała obawa pracowników, którzy na przykład przeprowadzkę z własnej siedziby do wynajmowanej traktowali jako „początek końca”.

Owo związanie osobiste dotyczyło także jednostek biznesowych czy produktów, szczególnie tych, które były podstawą wcześniejszego sukcesu i wzrostu organizacji. Niemniej w przypadku menedżerów / właścicieli rezygnacja z jakichkolwiek elementów tworzących przedsiębiorstwo często była trudna, jeśli prowadzenie biznesu było traktowane jako „projekt życiowy”.

Podjęcie decyzji i przebieg procesu downsizingowego w opinii respondentów były silnie związane z osobą menedżera i organami jego nadzoru. Mimo wspomnianego związania emocjonalnego reprezentowanego przez **menedżera/właściciela**, wskazywano, że przy krótszej drodze decyzyjnej łatwiej podejmowano decyzje o zmniejszeniu skali; nie pojawiały się również problemy ryzyka odpowiedzialności (a występujące opóźnienia motywowane były nie strachem, lecz przywiązaniem emocjonalnym).

Niemniej za najbardziej zdecydowanych uznawano **menedżerów nowych** (również reprezentujących nowych właścicieli), którzy nie byli związani historycznie z pracownikami, majątkiem, nie podchodzili do sytuacji w sposób emocjonalny, nie obawiali się ryzyka obwiniania za wcześniejsze (ukrywane) błędy. Oni inaczej oceniali sytuację przedsiębiorstwa, chętniej obwiniali poprzedników o błędy i z większą swobodą podejmowali działania naprawcze.

W przypadku nowych menedżerów zauważono jednak przeszkody związane z ich postrzeganiem: wielu pracowników (choć również właścicieli) stwierdzało, że „za starego zarządu wszystko działało, a nowi menedżerowie stwarzają problemy”.

Podsumowując, należy zatem zauważyć, że problemy downsizingu w różny sposób rozpatrywane są przez menedżerów w zależności od tego:

1. Czy są właścicielami, czy menedżerami najemnymi.
2. Jaki mają faktyczny poziom samodzielności (i odpowiedzialności za decyzje).
3. Czy są menedżerami dotychczasowymi, czy nowo powołanymi.

Równocześnie zwrócono uwagę, że zachowanie menedżerów kształtuje także troska o własny interes wyrażony planami **kariery zawodowej oraz wynagrodzeniem** za czas zmian; co oczywiście dotyczy menedżerów najemnych.

Realizacja strategii downsizingu (szczególnie naprawczego, ratunkowego) często jest traktowana raczej jako porażka niż projekt lub sukces. W ocenie respondentów menedżerowie, którzy mają dłuższy staż w firmie, rzadko z niej odchodzą w obliczu restrukturyzacji. Realizując downsizing, obarczeni są jednak większą liczbą ograniczeń dotyczących powiązań z ludźmi. Odejście z organizacji w sytuacji kryzysu może być traktowane jako brak konsekwencji czy lojalności i może skutkować negatywną oceną menedżera na rynku pracowników najemnych lub utrudnić pracę w przyszłości. Równocześnie zbyt wiele przeciwności pojawiających się przy wyborze i realizacji downsizingu, zwłaszcza przy ich kumulacji, może powodować powstanie konfliktu z właścicielem lub organami nadzorczymi i odejście menedżera.

W toku badań zwrócono uwagę na niezgodność postrzegania sytuacji downsizingu (szczególnie naprawczego) między menedżerami a organami decydującymi o ich wynagrodzeniu. Menedżerowie traktują ten proces jako zadanie (nie zawsze wyzwanie) obciążone wieloma trudnościami w procesie decyzyjnym i wieloma przeciwnościami odzwierciedlającymi się podwyższonym stresem. Oczekują zatem wyższego wynagrodzenia – **rekompensaty i premii**. Natomiast z perspektywy właścicieli (a także innych interesariuszy, na przykład pracowników) zmniejszenie firmy, a w szczególności proces zwolnień czy dokonywania innych oszczędności powinien objąć również zmiany w wynagrodzeniu kadry menedżerskiej.

Przy bliższej analizie odpowiedzi na pytanie 3c oraz 4b ppkt ii zauważono, że na przebieg procesu downsizingu i samą decyzję wpływ miało wiele zachowań bezpośrednich interesariuszy⁹⁷, w tym również zachowań bezpośrednio uderzających w decydentów.

Zarząd spółki otrzymywał pisemnie skierowane do siebie **anonimy**, wiadomości SMS, a w skrajnych przypadkach nawet dochodziło do tworzenia napisów na murach budynków. Również w sposób oficjalny wielu pracowników, a nierzadko również właścicieli (przy rozdrobnionej strukturze) pisało bezpośrednie lub otwarte listy, w których w sposób jednostronny oceniało (potępiało) działania lub plany zarządu. Dochodziło także do licznych oskarżeń korupcyjnych czy o działanie jedynie dla realizacji celów własnych lub jedynie określonej grupy (grupy pracowników czy wybranych właścicieli).

Jednocześnie respondenci wskazywali także pojedyncze przypadki otrzymywania pozytywnego wsparcia, również od pracowników, menedżerów czy właścicieli mniejszościowych.

Podczas wywiadów wskazywano również osoby, które trudno w sposób systematyczny określić; przedstawiano je mianem **szarych eminencji** – osób bezpośrednio

⁹⁷ Wybór downsizingu lub innych opcji determinują również wierzyciele, w szczególności w sytuacjach głębokiego kryzysu i zagrożenia niewypłacalnością, w tym również pracownicy, na przykład oczekujący na wypłatę zaległego wynagrodzenia (por. Dorozik, 2006, s. 26).

niezaangażowanych w przedsiębiorstwo (niebędących pracownikami, członkami organów ani właścicielami), ale mających znaczny wpływ na bezpośrednich decydentów, właścicieli lub nawet grupy pracowników⁹⁸. Owa władza wynikała najczęściej z wcześniej pełnionych funkcji, powiązań osobistych, ale także z przyczyn, których uczestnicy zmian nie potrafili zdefiniować. Funkcjonowanie tych osób znacznie utrudniało proces planowania, ich oczekiwania i interesy, umocowania nie były jasne, a w sposób oczywisty kształtowały postawy innych interesariuszy.

Z charakterystyki prowadzonych wywiadów i funkcji respondentów w procesie wynikały również wnioski dotyczące **roli ekspertów** w organizacji decyzji i procesie wdrażania downsizingu. Na podstawie analizy odpowiedzi pytania 5b wyróżniono kilka istotnych funkcji zaangażowanych ekspertów:

1. Wsparcie w procesie analizy sytuacji i/lub planach wdrażania zmian downsizingowych.
2. Współdziałanie w poszukiwaniu alternatyw i opcjonalnie odrzucenie downsizingu jako skutecznej metody wdrażania zmian (na przykład jeśli downsizing był forsowany przez właściciela).
3. Wsparcie decydentów w celu uzasadnienia kierunków wprowadzanych zmian i osiągnięcia tzw. racjonalności metodologicznej; głównie w celu ograniczenia lub „zmiękczenia” odpowiedzialności za zmiany.

Bezwzględnie jednak za grupę posiadającą największy wpływ na decyzje i proces downsizingu uznano **właścicieli** (w sytuacji, gdy nie byli (lub nie wszyscy byli) zaangażowani w zarządzanie)⁹⁹.

Zwrócono uwagę, że właściciele „zagraniczni” oczekują od polskich menedżerów relatywnie wysokiej bezwzględności w podejmowaniu decyzji kadrowych. Zasugerowano, że jeśli właściciele podmiotów zagranicznych, mimo znacznego patriotyzmu biznesowego, zdecydowali się na offshoring (outsourcing poza granice lub przeniesienie całego przedsiębiorstwa), to tym surowiej będą traktowali pracowników swoich przedsiębiorstw poza granicami własnego kraju.

Podobnie, jak wspomniano już wcześniej, nie zawsze zarządy czy dyrektorzy zarządzający są faktycznymi decydentami w zakresie downsizingu¹⁰⁰ – nawet jeśli

⁹⁸ Również Firsch (2012, s. 75), zwraca uwagę na „nieformalne zespoły decyzyjne” i zaleca wykorzystywanie ich potencjału, co jednak warunkuje samą świadomością ich istnienia.

⁹⁹ Faktycznie również w literaturze podkreśla się rolę współdziałania właścicieli i kadry menedżerskiej (por. Lachiewicz, 2007, s. 72).

¹⁰⁰ Do podobnych wniosków dochodzą również inni: Firsch (2012, s. 75) zwraca uwagę na to, że nie wszyscy menedżerowie wyższego szczebla należą do osób „najbardziej zaufanych”. Ciekawy wniosek płynie z badań Tarka Executive’s i Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, z których *Raport. Badanie Biznes-Ludzie* (Tarka Executive’s, 2017) zwraca uwagę na problem płynących z „centrali” decyzji ograniczających samodzielność menedżerów.

rola wykonawcy decyzji strategicznych jest łatwiejsza, to może ona także być przyczyną oporu (choćby biernego) w jej realizacji.

Wskazano przypadki, w których do downsizingu dążyli sami właściciele, przedstawiając cele do realizacji menedżerom; przy czym nie zawsze organy nadzorcze czy właściciele potrafili prawidłowo ocenić wpływ proponowanych przez siebie działań na przebieg procesów w przedsiębiorstwie. Preferencje samych właścicieli miały bezpośredni wpływ zarówno na sposób realizacji downsizingu, jak i samo rozpatrywanie alternatyw¹⁰¹. Kluczową kwestią były tu oczywiście możliwości i oczekiwania dotyczące przepływów związanych z prowadzeniem działalności, na przykład dywidendy, wpływy ze sprzedaży, ale alternatywnie również zdolności do dofinansowania przedsiębiorstwa. Na decyzje oddziaływały również uwarunkowania rodzinne – przykładowo planowana lub konieczna sukcesja.

W zgłaszanych przez respondentów przypadkach notowano, że właściciele, szczególnie w rozdrobnionych strukturach, unikali wsparcia decyzji menedżerskich, starając się „przerzucać” odpowiedzialność na menedżerów; podobne zachowania dotyczyły również organów nadzorczych. Podejmowanie decyzji jest faktycznie rolą menedżera, jednak brak wsparcia przy jednoczesnym wzroście oczekiwań przekładał się na stres, potęgowany również sprzecznym „przekazem” i „życzeniowym” podejściem reprezentowanym przez osoby nadzorujące.

Wskazywano przykłady protokołów z rad nadzorczych, w których jej członkowie jasno sprzeciwiali się zwolnieniom, równocześnie oczekując znaczącej obniżki kosztów; podobnie sprzeciwiano się dezinwestycjom w celu pozyskania kapitału, wyrażając jednocześnie oczekiwanie realizacji nowych inwestycji.

Również pomiędzy grupami właścicieli dochodziło do sporów, których wynikiem były naciski na menedżerów, konflikty osobowe, a także wymuszanie pewnych zachowań siłą większościowych akcjonariuszy lub udziałowców.

To większościowi właściciele mieli często kluczowy wpływ na wybór składu zarządu, oddziaływali także poprzez transakcje z podmiotami powiązanyymi (jeśli przedsiębiorstwo było częściowo uzależnione od ich odbioru lub dostaw). Co interesujące, wpływali również na poziom dostępnego finansowania, wycofując na przykład limity poręczeń czy gwarancji.

Równocześnie to menedżerowie oczekiwali nie tylko wsparcia i zrozumienia, lecz także formalnej akceptacji poszczególnych działań w celu zmniejszenia

¹⁰¹ Nie można jednak pominąć również indywidualnych przekonań związanych z odpowiedzialnością społeczną czy ogólnie „stylem prowadzenia biznesu”, które mogą determinować wybór rozwiązań mniej korzystnych finansowo (por. Karake-Shalhoub, 1999).

bezpośredniej odpowiedzialności za prowadzone zmiany. Takie postawy wpływały bezpośrednio na sposób organizacji procesu downsizingu.

6.2.4. Organizacja decyzji i procesu

Poziom zaangażowania właścicieli oraz pozycja menedżerów wpływały na sposób podejmowania decyzji, jej formalizację oraz dobór uczestników. W toku badania, bazując na zebranych odpowiedziach z pytań 3 oraz 5a, wyróżniono kilka charakterystycznych postaw:

1. Decyzja podejmowana przez menedżera (lub zespół menedżerów), realizowana:
 - a) samodzielnie; charakterystyczna dla menedżerów nowych w organizacji, najemnych, ale także występująca przy znacznym rozdrobnieniu i małej aktywności właścicieli,
 - b) z poszukiwaniem wsparcia organów nadzorczych i właścicieli,
 - c) z zaangażowaniem pracowników (w celu uzyskania ich wsparcia),
 - d) przy aktywnym sprzeciwie właścicieli (i/lub wpływowych grup pracowników); występująca na przykład w przedsiębiorstwach z silnymi związkami zawodowymi lub przy znacznym udziale pracowniczej struktury własności¹⁰².
2. Decyzja narzucana przez właściciela, w tym również wstrzymywana przez właściciela.

Jednocześnie wyróżniono dwie postawy:

1. Autorytarne podejmowanie decyzji przy minimalnym zaangażowaniu możliwie wąskiej grupy uczestników.
2. Poszukiwanie wsparcia w celu „rozmycia” odpowiedzialności (pozytywny efekt właściwej komunikacji rzadko podawany był jako argument).

Autorytaryzm decyzji wynikał z przekonania o braku kompetencji, odpowiedniej wiedzy i umiejętności pracowników do wsparcia decyzji o charakterze strategicznym. Pracownicy czy menedżerowie średniego szczebla zaangażowani byli jedynie wycinkowo, głównie w proces analiz. W wywiadach wskazano postawy kooperacyjne, cechujące jednak głównie organizacje mniejsze lub te o wysokiej kulturze organizacyjnej i relatywnie wysokich kompetencjach (wysoko wyspecjalizowanych) pracowników i menedżerów.

Pomimo że sposób organizacji i podejmowania decyzji realizowany był autokratycznie, jednak jest on cechą działań restrukturyzacyjnych i naprawczych, szczególnie tych o charakterze ratunkowym. Niemniej taki sposób wykluczał możliwości osiągnięcia efektów rozwojowych i poprawy organicznej (oddolnej).

¹⁰² Inni autorzy również wskazywali na istotne konflikty, które doprowadzały do wstrzymania działań downsizingowych w przedsiębiorstwach lub prowokowały kosztowne, nie zawsze efektywne, rozwiązania (Tsai i Shih, 2013, s. 617).

Autorytaryzm prowadził niestety również do powielania pewnych błędów, w tym bardzo subiektywnego wyboru przyszłych liderów – dobór zespołów i ich składów po zmianach odpowiadał zbyt często preferencjom bazującym na emocjach, a nie ocenie merytorycznej. Ta sama przyczyna wpływała także na ograniczenia w dawaniu autonomii na przykład wydzielanym częściom organizacji i niechęci do dystrybucji uprawnień w dół lub na zewnątrz organizacji.

Opierając się na wnioskach związanych z analizą odpowiedzi na pytanie 4c dotyczące sposobu organizacji zmian, zauważono, że bez względu na skład uczestników procesu decyzyjnego wiele czynności związanych z downsizingiem podlegało formalizacji w ramach uchwał zarządów lub wymagało zgody organów nadzorczych lub właścicieli (na przykład w zakresie sprzedaży nieruchomości). Zaznaczono również sytuacje, gdy decydenci dążyli do uzyskania zgody lub innej formalnej akceptacji działań restrukturyzacyjnych.

Organizacja procesu

Analiza odpowiedzi na pytanie 4c pozwalała również na scharakteryzowanie dwóch skrajnych rozwiązań sposobu organizowania zmian:

1. Autorytarne działania menedżera lub wąskiej grupy głównych menedżerów wydających polecenia realizacji poszczególnych zadań; głównie cechujące organizacje mniejsze oraz downsizing przeprowadzany w obszarze majątkowym czy obszarze relacji z podmiotami zewnętrznymi
2. Tworzenie zespołu sterującego oraz zespołów zadaniowych (z menedżerami niższych szczebli i pracownikami).

Między tymi podejściami występowały praktyki łączone, na przykład z powołaniem zespołu jedynie zmian w wybranych obszarach. Niemniej zwrócono także uwagę, że często początkowy entuzjazm pracy zespołowej zmieniał się z czasem w rozwiązanie autorytarne.

Członkowie zespołu do spraw wdrażanych zmian chętnie brali udział w zmianach dotyczących majątku, struktury finansowania; obawiali się jednak podejmowania decyzji dotyczących strategii sprzedaży, zmian organizacyjnych czy zmian bezpośrednio osobowych.

Za istotne w procesie organizacji prac uznawano także kwestię organizacji prac samych zespołów (nawet mniejszych): systematykę spotkań, spisanie planów (nie tylko formalizację), przydzielanie obowiązków i terminów realizacji zadań. Równocześnie nie zaznaczono ani nie wyróżniono innych, szczególnych i typowych dla downsizingu rozwiązań z zakresu organizacji samego procesu, wskazując na standardowe postępowania charakterystyczne dla zarządzania projektowego.

Komunikacja

W wywiadach, w obszarze dotyczącym organizacji procesu, zwracano uwagę na problem komunikacji i typowych postaw w tym zakresie. Bez względu na działania downsizingowe (i plany tych działań) były komunikowane „w górę” do właścicieli i/lub organów nadzoru. Samą informację traktowano jednak jako poufną.

Z perspektywy wnętrza organizacji za kluczową należy uznać komunikację działań pracowników. Respondenci wyróżnili tu trzy podstawowe postawy uzasadniające zakres komunikacji, mianowicie menedżerowie:

- chętnie komunikują plany, głównie w organizacjach z dużą kulturą partycypacyjną; unikają jednak komunikacji zmian kadrowych,
- komunikują konieczność zmian, w sytuacji kiedy poszukują rozwiązań alternatywnych lub szczegółowych rozwiązań downsizingowych,
- ogłaszają zmiany „w dniu” ich wprowadzenia i dążą do skrócenia procesu niepokoju i niepewności.

Literatura tematu wyróżnia rolę komunikacji i bezwzględnie wskazuje na konieczność informowania pracowników o planach. W toku wywiadów zidentyfikowano jednak szereg problemów związanych z kulturą organizacyjną, które utrudniały wdrożenie właściwej formy komunikacji.

Organizacja znajdująca się w wieloletniej stagnacji rozpoczyna wdrażanie zmian. Menedżerowie, obok zmian downsizingowych, decydują się na zwiększenie zaangażowania pracowników w proces decyzyjny. Partycypacja pracowników wzrasta. Niestety w wyniku analiz podjęta zostaje decyzja o redukcji części kadry. Pracownicy „czują się oszukani” i również ci pozostający w organizacji tracą zaufanie do zarządu.

Kluczowa okazuje się zatem sekwencja zmian; wbrew rekomendowanej w literaturze¹⁰³ metodyce w organizacjach z niskim poziomem partycypacji zmiany zaangażowania, a więc powiązany z nią proces dystrybucji informacji „w dół”, preferowano wdrażać po przeprowadzeniu zmian downsizingowych.

6.3. Narzędzia i techniki wdrażania downsizingu

Sposób organizacji pracy nad procesami downsizingowymi oddziaływał na dobór i sposób wdrażania poszczególnych narzędzi. Jednak zdaniem respondentów odpowiadających na pytanie 4a w trakcie działań downsizingowych i ich przygo-

¹⁰³ Badacze zauważają, że w czasach kryzysu pracownicy reprezentują podejście racjonalne, choć w praktyce odczuwają deficyt komunikacji wewnętrznej oraz problemy związane z brakiem zaufania i brakiem pewności dotyczące przyszłości organizacji. Równocześnie zgadzają się na swoisty konsensus w zakresie działań zwiększających efektywność (Makowiec i Potocki, 2013, s. 16).

towywania menedżerowie nie stosowali wyjątkowych i niestandardowych technik analitycznych ani zarządczych, choć za niekonwencjonalny można uznać sposób ich interpretacji. Z typowych metod najczęściej stosowano analizy scenariuszowe, planowanie finansowe i budżetowanie, wiele miar wyników finansowych (w tym analizy rzeczowo-finansowe skierowane na efektywność działań, funkcji, procesów lub jednostek biznesowych, a także analizy efektywności wykorzystania majątku). Za ważne narzędzie uznano tzw. analizę wartości przeprowadzaną przez menedżerów. W ramach niej zadawano pytanie: Czy można zrezygnować z kosztu / zasobu na rzecz wzrostu wynagrodzenia / premii / zasobu lub kosztu alternatywnego; czy zakup lub korzystanie z danego zasobu lub usługi rozwiązuje menedżerom istotny problem?

Sposób realizacji downsizingu i relacjonowane w trakcie wywiadów przypadki czy udostępnione dokumentacje nie pozwalają na zbudowanie spójnych scenariuszy postępowania ani zachowań łączących ze sobą poszczególne narzędzia. Respondenci skłaniali się raczej do charakterystyki indywidualnych przypadków i dzielenia poszczególnych zdarzeń według podziału obszarowego, zwłaszcza że jeden ze stawianych przez nich zarzutów dotyczył wycinkowego traktowania rozwiązań downsizingowych.

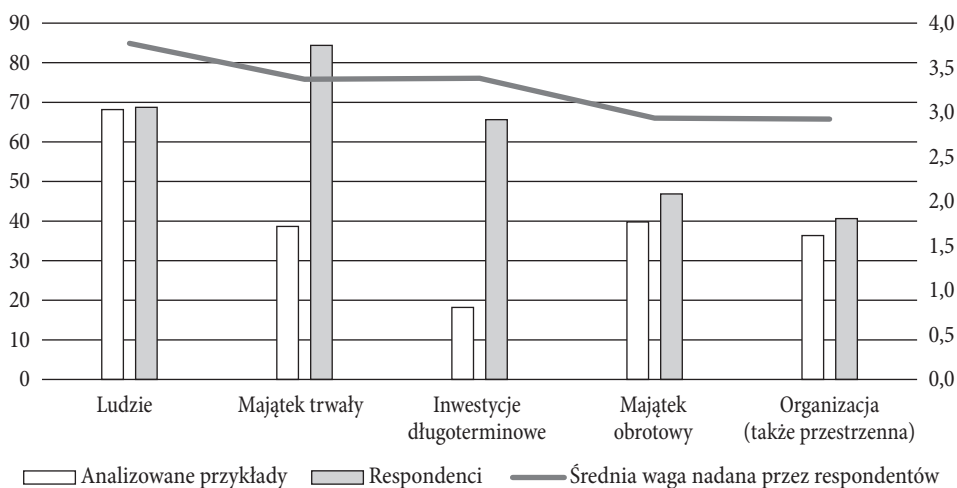
Mimo tej uwagi respondenci, odpowiadając na pytanie 4b ppkt v, wskazywali, że wiele narzędzi przynosiło skutki na przykład w postaci oszczędności, którym nie towarzyszyły zmiany procesów wewnętrznych, tworząc równocześnie „nowe” problemy w organizacji i zmuszając do zmian.

Podjęto decyzje o downsizingu kadrowym, w sferze administracji, w zespole księgowości: zwolniono w ciągu kilku miesięcy dwie księgowce. W trakcie zmian faktycznie poprawiono wykorzystanie narzędzi IT wspierających pracę księgowości, nie poprawiono jednak wewnętrznego systemu obiegu dokumentów, nie udostępniono rozwiązań IT użytkownikom wewnętrznym (co pozwoliłoby na zwiększenie ich samodzielności i automatyzację niektórych procesów), nie stworzono spójnego systemu raportowania, nie zmieniono sposobu wewnętrznego udostępniania danych. W konsekwencji wzrosło obciążenie osób w księgowości i pogorszyła się jakość świadczonych wewnętrznie usług.

Tym samym wszystkie zmiany downsizingowe powinny być rozpatrywane pod kątem możliwości ich wpływu na pozostałe sfery organizacji. Bazując na pytaniu ankietowym nr 4b ppkt i, dokonano pogrupowania wskazań dotyczących obszarów, których zdaniem respondentów najpowszechniej dotyczyły procesy downsizingowe. Wyniki przedstawiono na wykresie 9. Najczęściej wskazywanym obszarem zmian był majątek trwały, obok zmian w strefie kadr i inwestycji, choć za strefę najbardziej istotną uznano właśnie problemy ludzkie. Stosunkowo rzadko wskazywano celowo przeprowadzane zmiany downsizingowe w obszarze organizacji i majątku

obrotowego, mimo że prezentowane przykłady częściej dotyczyły właśnie tego obszaru. Równocześnie wyniki te warto odnieść do struktury zmian identyfikowanych na podstawie sprawozdań spółek giełdowych, które wskazywały głównie na zmiany w obszarze przychodów (które przez respondentów uznawane były za efekty zmian) i majątku trwałym, w nielicznych przypadkach uwzględniając zmiany kadrowe.

Wykres 9. Obszary downsizingu



Poniżej, opierając się na analizie odpowiedzi na pytania 4b ppkt i-iv, pogrupowano najważniejsze praktyki i zjawiska na obszary działania. Co znamienne, w zgłaszanych przez respondentów i ujawnionych praktykach znalazło się wiele działań dotyczących obszarów, których nie obejmowały bezpośrednio działania downsizingowe, ale które ulegały przeobrażeniom ze względu na celowo zmieniane sfery działania.

6.3.1. Pracownicy i organizacja procesu downsizingu

Obszarem, który naturalnie budzi najwięcej kontrowersji i należy do najbardziej wrażliwych, są ludzie i organizacja ich pracy. To również ich postawy są źródłem wielu problemów. Powszechnie zauważono, że w okresie realizacji downsizingu lub realnego zagrożenia downsizingiem rośnie liczba nieobecności w pracy, spada wydajność i atmosfera; przyspiesza to lub utwierdza decydentów w przekonaniu o konieczności wdrożenia zmian. Stwierdzanym ryzykiem w okresie downsizingu są również odejścia kluczowych pracowników, na których opierał się docelowy model przedsiębiorstwa po zmianach.

W niektórych organizacjach przerost kadry (i znaczne luzy organizacyjne) jest odpowiedzią na relatywnie niskie zarobki. Zmiany downsizingowe zmierzające do liczebnego ograniczenia kadry są możliwe, jednak pozostali w organizacji z jednej strony oczekują podwyżek za wzrost ilości obowiązków, z drugiej nie są przyzwyczajeni do intensywniejszej pracy.

Zidentyfikowano przypadek, w którym zbyt małe wcześniejsze obciążenie pracowników wpływało na wysoki poziom marazmu i niezadowolonia. Paradoksalnie zwiększenie obowiązków (ale i premii) wpłynęło pozytywnie na morale pracowników.

W badaniach nie scharakteryzowano stałej prawidłowości – zależności między sposobem zarządzania ludźmi a uzyskanymi efektami. Analiza wypowiedzi pozwoliła jednak na wyróżnienie dobrych praktyk, które mogą przyczynić się do poprawy uzyskiwanych efektów. Za konieczne wskazano zmiany w sferze pracy, deklaratywnie uznając, że proces downsizingu musi objąć:

- lepsze wykorzystanie narzędzi pracy,
- poszerzenie kompetencji pracowników,
- większą identyfikację pracowników z biznesem.

Osiągnięcie tych efektów wymaga jednak zaufania, znacznie ograniczanego downsizingiem i zjawiskiem pomijania pracowników w procesie zmian. Respondenci wskazywali również na niski poziom organizacji i planowania zmian – miały one często charakter deklaracji, ale nie były wdrażane w sposób systematyczny. Tym samym za kluczowe dla motywacji pracowników (również mimo zwolnień) uznano posiadanie faktycznego, realnego, ekonomicznego, dostępnego i zrozumiałego dla pracowników planu przyszłości organizacji.

Najczęściej wymienianym działaniem były jednak zwolnienia pracowników. Nierzadko towarzyszyła im też „wymiana” pracowników na nowych, w tym zarówno takich o szerszych lub lepszych kompetencjach, jak i pracowników nowych, o mniejszym doświadczeniu, niższych kompetencjach, realizujących prostsze zadania, ale oczekujących istotnie niższego wynagrodzenia. Wśród stosowanych narzędzi wobec pracowników wymieniano w szczególności:

- zmianę systemu wynagradzania,
- zmianę systemu rozliczenia czasu pracy i efektów pracy (względnie rozpoczęcie takiego pomiaru), w tym wdrażanie rozliczeń projektowych,
- zmianę w systemie planowania i rozliczania czasu pracy w kierunku uelastycznienia czasu,
- wprowadzenie ocen pracowników,
- zmianę rodzaju umów z pracownikami (zarówno w kierunku umów na czas nieokreślony, jak i umów o charakterze czasowym i innych form zatrudnienia),
- zmianę (lub wprowadzenie) systemu regulacji i wewnętrznych procedur,

- zmianę podziału zadań, w tym podział kadry na „merytoryczną” i „zasobową”, i zwiększenie specjalizacji,
- zatrudnianie pracowników o bardziej uniwersalnych kompetencjach,
- wdrażanie programów dobrowolnych odejść.

Wskazano jednak przykład znacznego ryzyka. Z programu dobrowolnych odejść korzystali częściej pracownicy o najwyższych kompetencjach.

Ciekawą formą działań outplacementowych było umożliwianie (w formie polecenia, ale również w formie umów formalnych) pracownikom zatrudnienia w firmach dostarczających usługi outsourcingowe (głównie księgowe i logistyczne).

Zauważono jednak, że część przejętych pracowników nie zawsze jest przygotowana do zmienionego zakresu zadań; nie akceptuje często zwiększonego tempa pracy lub wyspecjalizowanego zakresu obowiązków.

Do ciekawych przypadków należy zaliczyć także etapową formę wdrażania zmian, która mimo poprawności metodycznej prowadziła do nieprzewidzianych trudności.

Zarząd podjął decyzję o zmianie zasad wynagradzania grup projektowych. Wobec niechęci do zmian pilotażowo zmieniono wynagrodzenie tylko w jednej z grup. Pozytywne rozliczenie projektu i wypłacona zgodnie z zasadami relatywnie wysoka premia spowodowały jednak wystąpienie konfliktów wewnętrznych i zazdrości, nie zmotywowały natomiast do zmiany zasad własnej pracy.

W toku badania respondenci wskazali na szereg problemów, ale również wyzwiań związanych z funkcjonowaniem pracowników. Do najważniejszych zaliczono:

- zmianę stylu pracy i „mentalności” pracowników przyzwyczajonych do znacznych „luzów” czasowych i organizacyjnych, w tym braku rozliczania ich z efektów pracy,
- przejmowanie przez nowych pracowników „przyzwyczajień” dotychczasowego zespołu,
- naciski grup wewnętrznych na zaniechania zmian (między innymi wpływ pracowników na powiązanych osobowo właścicieli czy członków organów nadzorczych),
- różnice między deklaracjami pracowników i menedżerów a faktycznymi działaniami, w tym akceptację i promowanie jedynie zmian dotyczących innych komórek i działów niż własne,
- prowadzenie dyskusji niemerytorycznych, w tym negowanie wszelkich danych rzeczowych i finansowych,
- zmiany w organizacjach z niską historycznie rotacją pracowników, ze strukturą pracowników o długim stażu pracy w jednej firmie,

- zmiany w organizacjach z pracowniczą strukturą właścicielską,
- niechęć do wdrażania nowych rozwiązań technologicznych, spowodowanych obawą utraty pracy,
- brak potencjału do zmian w zakresie procesów pracy i wykorzystywania nowych narzędzi pracy,
- demotywność pracowników pozostałych w organizacji (utrzymujący się strach przed dalszymi redukcjami),
- opór w przekwalifikowaniu, przenoszeniu (między działami), zmianie zakresu odpowiedzialności,
- występowanie „silosów” w organizacji utrudniających przesunięcia kadry, łączenie oddziałów czy poprawę przebiegu procesów,
- mało przejrzyste działania administracyjne utrudniające redukcję kadry nieprodukcyjnej i pomocniczej.

W jednostkowych przypadkach wskazywano na problem negocjacji zmian ze związkami zawodowymi, w tym w szczególności zwolnień pracowników i zmian wpływających na zapisy zbiorowych układów pracy¹⁰⁴.

Menedżerowie

Również wśród menedżerów średniego i niższego szczebla zauważono istotny opór, którego podstawą była chęć pozostawania w niezmiennym i stabilnym środowisku; choć ich opór na przykład przed likwidacją oddziałów czy standaryzacją oparty był również na przekonaniu o konieczności lokalnego i indywidualnego podejścia do realizowania ich procesów.

Zidentyfikowano przypadki aktywnego szkodenia zmianom. Menedżer działu księgowo-finansowego celowo utrudniał przekazanie danych zewnętrznemu podmiotowi (mimo że wszyscy pracownicy działu znaleźli pracę w organizacji przejmującej funkcję).

Jednocześnie to właśnie do menedżerów skierowane były propozycje rozwiązań tzw. prywatyzacji pracowniczej; wskazano jednak, że mimo powszechności prób sukces osiągnąć, raczej sprzedając zorganizowane części innym podmiotom, niż zamieniając je na zewnętrzne i samodzielne (niepowiązane kapitałowo) podmioty. Jednocześnie za dobrą i skuteczną praktykę uznawano wyodrębnianie jednostek biznesowych przy zachowaniu kontroli i powiązania kapitałowego.

¹⁰⁴ Tsai i Shih (2013, s. 602, 614), badając rynek Tajwanu, uzyskali niezwykle rezultaty. Wskazali, że udział związków zawodowych w negocjacjach pozwala na osiągnięcie wyższych rezultatów w downsizingu jedynie w sytuacji, gdy firma nie stosuje rozwiązań „opiekuńczych” wobec pracowników; gdy takie rozwiązania są stosowane, lepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa, w których nie dochodzi do aktywnych negocjacji ze związkami zawodowymi.

Organizacja

Wielokrotnie jako warunek umożliwiający zmiany w obszarze kadr wymieniano zmiany w systemie organizacji pracy; wskazywano, że kluczowa była zmiana lub uproszczenie przebiegu procesów wewnętrznych:

- skrócenie obiegu materiałów, towarów, surowców, ale również dokumentów,
- zmiany w systemie informacyjnym,
- traktowanie działów pomocniczych jak wewnętrznych usługodawców, przy jednoczesnym rozliczaniu wewnętrznych odbiorców jak klientów; prowadziło to do lepszego serwisu, ale też eliminowało wiele zbędnych lub niezorganizowanych działań.

Jednocześnie z wywiadów płynie wniosek o braku możliwości formułowania modelowych rozwiązań czy „recept” postępowania w ramach downsizingu, szczególnie w obszarze relacji kadrowych. Wskazano kilka przykładów:

1. Wdrożenie outsourcingu księgowego, tworzenie centrów usług wspólnych (*shared services*) nie sprawdza się w mniejszych organizacjach, ale również w większych, które wymagają specjalistycznego raportowania lub w których pozostałe rozwiązania organizacyjne i sami pracownicy nie są przygotowani do uporządkowanego przebiegu procesów księgowych, wymagającego większego zorganizowania również od odbiorców.
2. Narzucanie rozwiązań IT przez właściciela lub grupę menedżerów, mimo pozornej skuteczności samego rozwiązania, powodowało opór, który zmniejszał efekty wdrożenia i często wydłużał wcześniejsze procesy.
3. Najlepsze pomysły techniczne, marketingowe czy z innych obszarów nie mogły być wdrażane wobec niechęci, braku zaangażowania, braku umiejętności lub wiedzy pracowników.
4. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności działów produkcyjnych, sprzedaży (czy innych działów) wymagało zmian między innymi w sferze administracji, finansów i księgowości, które dostarczały informacji. Opóźnienia w tych obszarach powodowały, że początkowe zaangażowanie pracowników spotykało się z brakiem możliwości realizacji i porażkami.

6.3.2. Zmiany techniczne i majątkowe

Podobnie jak zmiany kadrowe umożliwiające były dzięki zmianom organizacyjnym, zmiany organizacyjne możliwe były w większości dzięki **zmianom technologicznym**, które albo wywoływały downsizing, albo były celowo obraną drogą jego osiągnięcia. Omówienie wszelkich precyzowanych w trakcie wywiadów zmian wychodzi jednak poza ramy niniejszej książki, szczególnie że były one bezpośrednio związane z charakterem działalności i specyfiką procesów wewnętrznych.

Nieodmiennie wskazywano jednak na ogromny wpływ zmian **systemów informatycznych**, choć nierzadko ich wdrożenie czy ujednoczenie (szczególnie w rozległych organizacjach i grupach kapitałowych zmierzających do centralizacji) generowało znaczne problemy i opóźnienia; w tym wywoływały znaczny opór, ale i były przyczyną kumulacji błędów w procesach.

Ze zmianami technologii bezpośrednio wiązały się decyzje dotyczące majątku, w tym zakresie najczęściej realizowano działania połączone ze sprzedażą, głównie majątku nieoperacyjnego lub już nieoperacyjnego (po zmianie zakresu lub technologii produkcji). Charakterystyka posiadanego majątku wpływała też na decyzje dezinwestycyjne.

Wskazywano, że w wielu przypadkach nieruchomości są majątkiem traktowanym jako długoterminowo bezpieczny, stanowią przedmiot zabezpieczenia przy pozyskaniu finansowania, leasingu zwrotnego czy na przykład są traktowane jako inwestycje długoterminowe i w okresie niewykorzystania choćby wynajmowane.

Jednocześnie zauważono, że majątek produkcyjny, w przypadku jego niewykorzystywania, może starzeć się szybciej niż majątek używany. Podlega procesom starzenia się technologicznego, systematycznie traci na wartości, a jego utrzymanie i/lub ponowny rozruch zwykle są kosztowne. W przypadku majątku produkcyjnego wskazane są zatem szybsze decyzje dezinwestycyjne.

Często wymienianą alternatywą do dezinwestycji była dzierżawa, która na przykład w zakresie nieruchomości była jedyną możliwością zwiększenia korzyści z tylko częściowo wykorzystywanych powierzchni. Podobnie dzierżawa była alternatywą wobec majątku trudnego do sprzedaży, który na przykład był przedmiotem zabezpieczeń kredytów, leasingów czy innych instrumentów finansowych; a w jednym z ciekawszych przypadków podano argument dzierżawy majątku pomocniczego związanego z odległością majątku od głównej siedziby podmiotu.

Wskazano także przypadek, w którym dochody z najmu znacząco przekraczały dochody uzyskiwane z działalności podstawowej. Z perspektywy ekonomicznej i finansowego interesu właścicieli okazywało się, że korzystniejsza byłaby likwidacja działalności i uzyskiwanie dochodu jedynie z najmu, którego środki dotychczas były jedynym źródłem wolnych przepływów pieniężnych; choć oczywiście kluczem do decyzji był potencjał rozwojowy (i potencjał zmian) działalności, który był bardziej perspektywiczny niż najem.

Dzierżawa i najem związane są także z odchudzaniem majątku zaangażowanego w proces produkcyjny – w zakresie majątku niezbędnego do procesów produkcyjnych. Zdaniem respondentów przedsiębiorstwa (głównie podawano przykład

branży budowlanej) dostosowują się do wymagań elastycznego kształtowania mocy wytwórczych lub produkcyjnych¹⁰⁵, unikając inwestycji we własny sprzęt, a raczej rozbudowują możliwości kooperacyjne.

W trakcie wywiadów i omawiania zmian majątkowych i technologicznych pojawił się też ciekawy problem, który warto rozpatrzyć w kontekście terminologicznym.

Przedsiębiorstwo znajdujące się w fazie wzrostu rozważyło inwestycję w nową halę i linię produkcyjną; alternatywnie jednak zdecydowano o wprowadzeniu trzeciej brygady w dwuzmianowym systemie pracy i wykorzystaniu obecnego majątku. Przedsiębiorstwo zwiększyło zatrudnienie, pozostawiając wartość majątku na dotychczasowym poziomie, jednostkowe zasoby zaangażowane w proces wytwórczy uległy jednak zmniejszeniu.

W tej sytuacji powstało pytanie: Czy zmniejszanie zasobów przypadających na jednostkę produkcji również należy traktować jako downsizing – w tym przypadku downsizing rozwojowy? W ocenie autora mimo zbieżności celów problematyka związana z procesem wdrożenia zmian będzie jednak bliższa rozwiązaniom z zakresu *lean* czy klasycznego zarządzania zasobami i optymalizacji wykorzystania majątku.

Analiza wypowiedzi respondentów pozwoliła również na wyróżnienie zmian **majątku obrotowego**. Do jednych z najczęściej występujących działań zaliczono decyzje o zmniejszeniu wielkości zapasów i należności. Podejmowano próby przerzucania odpowiedzialności za dostawy w trybie *just-in-time* na dostawców, dokonywano przeglądu rotacji stanów magazynowych (co nie dla wszystkich podmiotów było działaniem oczywistym), ale również zmieniano strategię sprzedaży. Zmianom tym towarzyszyło często przyspieszenie (nie tylko techniczne, lecz także informacyjne) procesu przetwarzania informacji, umożliwiające produkcję na zamówienie. Podobnie do zmian zaliczono ograniczenie należności – towarzyszyło ono głównie zmianie strategii sprzedaży, w tym strategii marż, a także zmianie struktury obsługiwanych klientów.

Celem zmian majątkowych w znacznej części przypadków były zmiany w strukturze zobowiązań, zmniejszenie zadłużenia, choć czasem wręcz przeciwnie – zwiększenie zdolności kredytowej czy finansowanie wyodrębnionych składników leasingiem (na przykład leasingiem zwrotnym). Warto też zwrócić uwagę na działania skierowane na zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto (skierowane na wzrost finansowania na przykład należności i zapasów kredytem kupieckim), czy też wdrażanie rozwiązań faktoringowych, choć te należy traktować jako działania uzupełniające, a nie downsizingowe.

¹⁰⁵ Autor bliżej opisał temat we wcześniejszej publikacji (Wojtkowiak, 2015).

6.3.3. Relacje z interesariuszami

Spośród istotnych czynników kształtujących decyzje i realizację downsizingu należy wyróżnić podmioty zewnętrzne, których zachowanie (a nie tylko „pozycja” lub istniejące relacje) mogą wpłynąć na decyzje menedżerów. Wskazywano, że to podmioty zewnętrzne miały nierzadko kluczowe znaczenie dla wyboru downsizingu jako opcji. Przypadki takie wiązano z potencjalnym zainteresowaniem inwestorów, na przykład w sytuacji, kiedy alternatywą dla downsizingu jest pozyskanie inwestorów mogących pomóc nawet w zwiększeniu skali działania¹⁰⁶.

Odnotowano przypadek, w którym plany ograniczenia działalności (likwidacji jednego z oddziałów) zapowiedziane przez dystrybutora spowodowały, że dostawca zaoferował znacznie atrakcyjniejsze warunki rozliczeń, oferując również możliwość poszerzenia zakresu działania.

Zwrócono także uwagę na zachowanie **potencjalnych nabywców** (majątku i zorganizowanych części przedsiębiorstwa; w tym także menedżerów zainteresowanych dzierżawą lub wykupem). Ich zachowanie charakteryzowała tendencja do wydłużania procesu negocjacji zakupu (w tym decyzji i własnych analiz), co obniżało pozycję negocjacyjną sprzedającego, będącego w sytuacji kryzysowej.

W trakcie wywiadów zauważono kilka interesujących zjawisk:

- próbę rezygnacji z niektórych usług powodowała, że podmioty otrzymywały istotnie korzystniejsze oferty,
- niektórzy kontrahenci, w szczególności dostawcy (również powiązani), często byli przygotowani do zmian dokonywanych przez podmiot zmniejszający skalę.

Zanotowano sytuację, w której dostawca towarów i materiałów po likwidacji jednego z oddziałów w ciągu kilku dni wsparł utworzenie oddziału innej (powiązanej) firmy w celu przejęcia części rynku likwidowanej jednostki.

Równocześnie to osoby realizujące downsizing starały się wpływać na kształtowanie relacji z otoczeniem. Ważnym aspektem działań było dbanie o właściwy **wizerunek** wobec otoczenia (nie tylko wspomnianych już pracowników). Zmniejszanie skali w każdym wymiarze może podważać zaufanie, poczucie bezpieczeństwa kontrahentów, instytucji finansowych i klientów finalnych; szczególne znaczenie miało to dla spółek giełdowych. Stąd w toku pracy nad downsizingiem większych podmiotów ustalano strategię komunikacji.

¹⁰⁶ W sytuacji, gdy spółka posiada aktywa dotychczas nie w pełni wykorzystane, których koszty stałe obniżają rentowność przy danej skali działania (Cao, 2011, s. 1001).

W wybranych sytuacjach dążono do przedstawienia pozytywnych zmian: likwidacja jednego z oddziałów firmy handlowej (b2b) komunikowana była jako zmiana strategii sprzedaży na obsługę przez handlowców mobilnych (mimo zgody na utratę części rynku). Likwidacja linii technologicznej ogłoszona została jako działanie proekologiczne i mające na celu rezygnację z przestarzałej produkcji (mimo że produkcję zamieniono na działanie handlowe). Zidentyfikowano sytuację, którą można określić jako paradoksalną: po „ogłoszeniu” planów zarządu dotyczącego downsizingu, w tym osiągnięciu znacznej straty ze sprzedaży aktywów, opinia i zaufanie inwestorów giełdowych wzrosły, a kurs pozostał stabilny z niewielką tendencją wzrostową.

W zakresie wpływu interesariuszy zewnętrznych uwzględniono także sytuacje ingerencji samorządów czy instytucji państwowych, które były zainteresowane utrzymaniem miejsc pracy czy realizacją określonych funkcji społecznych¹⁰⁷. Wysoka wrażliwość biznesowa takich sytuacji uniemożliwia jednak prezentację szczegółowych wniosków. Równocześnie podawano przykłady pozytywnych zachowań przedsiębiorców.

W pojedynczych przypadkach wskazano działania skierowane na utrzymanie świadczeń dla lokalnych społeczności i byłych pracowników: było to między innymi wstrzymanie sprzedaży tzw. mieszkań pracowniczych (wynajmowanych już byłym pracownikom), utrzymanie możliwości wynajmu majątku (narzędzi, nieruchomości) dla mieszkańców miejscowości.

Wspomniane relacje z otoczeniem związane były z szeroko pojętym zagadnieniem zasobów niematerialnych, a wymienione zjawiska nie pozostawały bez reakcji menedżerów. W toku wywiadów zidentyfikowano trzy grupy świadomych działań przedsiębiorców, które były ukierunkowane na ochronę:

- relacji z otoczeniem (w tym z wpływowymi interesariuszami),
- wizerunku przedsiębiorstwa (o czym wspomniano już w zagadnieniach dotyczących komunikacji),
- wiedzy (ale i relacji) będącej w dyspozycji kluczowych pracowników.

Jednocześnie w trakcie wywiadów wskazano również przypadki, w których pominięcie tych aspektów było jednym z błędów planowania i wdrażania downsizingu.

¹⁰⁷ Ciekawym przypadkiem, który powinien zostać uwzględniony, jest również kwestia interwencji państwowego czy samorządowego. Niektóre decyzje administracyjne mogą być przyczyną downsizingu, ale z drugiej strony rządowe dotacje, dokapitalizowanie spółek skarbu państwa czy podmiotów komunalnych przeciwdziałają wymuszonemu zmniejszeniu skali działania.

6.3.4. Ograniczenia umowne i prawne

Z charakteru prowadzonych badań i specjalizacji respondentów mogą wynikać też wnioski związane z formalnym i prawnym przebiegiem procesu downsizingu, w tym umownymi relacjami z pracownikami i kontrahentami. Wymieniono liczne uwarunkowania i bariery związane zarówno z uregulowaniami sfery pracy, jak i ograniczeniami wynikającymi z umów cywilnych z podmiotami zewnętrznymi.

Istotnymi warunkami, które muszą być wzięte pod uwagę w downsizingu, są uregulowania dotyczące **zwalniania pracowników**. Wymienić tu należy szereg rozwiązań ograniczających możliwości zwolnień pracowników, wpływających nie tylko na możliwości zwolnienia, ale także na ich koszty i konsekwencje dla przedsiębiorstw¹⁰⁸.

Należy uwzględnić takie aspekty, jak możliwości zmiany formy zatrudnienia (na niepracowniczą formę pracy), formalną stronę procesu zwolnienia, okres wypowiedzenia, ewentualnie możliwości zwolnienia ze świadczenia pracy, wysokość odprawy, funkcjonowanie związków zawodowych, rad pracowniczych i ich wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje. W polskich warunkach prawnych występuje także ochrona polegająca na dodatkowych obowiązkach konsultacyjnych, udzielania informacji czy zobowiązaniach finansowych w zakresie odpraw dla pracowników (Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników).

Do specyficznych wymogów zaliczono te wynikające na przykład z obowiązków prywatyzacyjnych, umów ze związkami zawodowymi, zbiorowych układów pracy i innych regulacji, które mogą powodować większe obciążenia w przypadku opcjonalnych zwolnień

Obok obowiązków wynikających z zawartych umów o pracę wskazano także na inne **umowy, kontrakty długoterminowe** wiążące przedsiębiorstwo, ze znacznymi obostrzeniami związanymi z ich wypowiedzeniem. Przykładami są tutaj umowy najmu czy umowy odbioru lub dostawy towarów i usług, umowy licencyjne. Niektóre umowy zawierały obostrzenia związane z potencjalnymi cesjami, zamianną podmiotów zobowiązanych – o ile zwykle rozwiązywanie takich umów nie jest

¹⁰⁸ W USA system prawny jest znacznie bardziej liberalny, a w okresie kryzysu przyjęto wiele rozwiązań ułatwiających przedsiębiorczość. Autorzy podejmujący problematykę zwolnień zwracają uwagę właśnie na kwestie uregulowań prawnych dotyczących zwolnień (związanych z tzw. systemem *employment-at-will* zapewniającym pracownikom relatywnie małą ochronę). Poruszają kwestie szeroko pojętej społecznej sprawiedliwości, ale wskazują również na bezpośrednie korzyści: wzmocnienie zaangażowania czy wzrost wartości grupy (Harcourt, Lam i Hannay, 2013, s. 68).

niemożliwe, o tyle może jednak być bardzo kosztowne; wycena ich zmian istotnie wpływa na kalkulację strategii downsizingowych.

Do ciekawych, ale i powszechnych zaliczyć można obowiązki związane z umowami z instytucjami czy organizacjami dotującymi – dotyczy to przede wszystkim dotacji unijnych, których pozyskanie zwykle łączy się z obowiązkiem utrzymania odpowiednich efektów projektu dotyczących zatrudnienia, sposobu wykorzystania majątku czy generowania odpowiednich przychodów lub korzyści dla otoczenia.

Do listy rozpatrywanych aspektów zaliczono także konsekwencje podatkowe działań, w tym powstanie i „wykorzystanie” strat podatkowych, a także konieczność zapłaty podatku pojawiającego się przy sprzedaży majątku.

Osobnym aspektem związanym z regulacjami są także przepisy dotyczące prezentacji danych finansowych: krajowych czy międzynarodowych zasad rachunkowości. Ryzyko przekwalifikowania środków trwałych na inwestycje czy innego sposobu kalkulacji wyników może istotnie wpłynąć na parametry finansowe, a co za tym idzie, na wizerunek przedsiębiorstw w stosunku do udziałowców, akcjonariuszy czy instytucji finansowych. W jednostkowych sytuacjach wskazywano to jako argument (choć nie przeważający) za wyborem alternatywnych wobec downsizingu dróg postępowania.

W niektórych przypadkach zwracano uwagę również na inne ograniczenia wynikające z systemu prawa, na przykład likwidacja niektórych składników majątku może być także uregulowana szczególnymi przepisami związanymi z wymogami ochrony środowiska czy bezpieczeństwa.

Podano przykład prawa geologiczne i górniczego wskazującego, że podmiot, który uzyskał koncesję na działalność polegającą między innymi na wydobywaniu kopalin ze złóż, jest zobowiązany stworzyć dedykowany fundusz likwidacji zakładu górniczego¹⁰⁹.

Zauważono, że wiele podmiotów nie było przygotowanych w sensie formalnym i prawnym do realizacji downsizingu. Wiele umów zawierało bardzo niekorzystne (często nierynkowe) warunki ich rozwiązania (przykładowo umowy najmu, umowy dostaw, umowy serwisu pogwarancyjnego); jednocześnie wielu menedżerów rozpoczęło proces downsizingu, nie weryfikując tzw. ryzyk prawnych.

¹⁰⁹ (Art. 26c ust. 2 ustawy). Przykładowo przedsiębiorcy realizujący wydobywanie systemem odkrywkowym przeznaczają na ów fundusz 10% należnej opłaty eksploatacyjnej.

6.4. Budowa modelu downsizingu

Charakterystyka etapu związanego z identyfikacją sytuacji, uwarunkowań i podjęcia decyzji o downsizingu oraz przegląd wyróżniających i najczęstszych praktyk realizacji downsizingu wraz ze wcześniejszym wskazaniem skali problemów i uporządkowaniem dotychczasowego dorobku wiedzy o downsizingu i jego narzędziach stanowi podstawę do sformułowania koncepcyjnego modelu (dalej: modelu) przedstawiającego proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu.

W celu sformułowania modelu w badaniu zwrócono uwagę szczególnie na kwestię sposobu podejmowania decyzji. Analiza decyzyjna polega na rozłożeniu problemu decyzyjnego na części składowe – łatwiejsze do identyfikacji i formalizacji. Takie ujęcie pozwala na lepsze zrozumienie różnic w podejmowanych decyzjach. W pierwszej kolejności należy jednak wskazać cechy i warunki sformułowanego modelu, uwzględniając specyficzny charakter zmian downsizingowych.

Krzakiewicz (2012, s. 40) zaznacza, że w pewnych przypadkach działanie mechanizmów zmian może być tak zawikłane i niepewne, że modele deterministyczne okazują się nieprzydatne. Najlepszym rozwiązaniem jest wówczas budowanie **stochastycznych modeli zachowań**, które mogą być utworzone przy uwzględnieniu sprzężenia zwrotnego między dwoma lub więcej mechanizmami zmian. Zagadnienia downsizingu wymagają zastosowania właśnie modeli **dynamicznych, nieliniowych**. Modele dynamiczne to takie, w których zmienne w danym czasie stanowią funkcję kształtu tych zmiennych w okresie wcześniejszym, a natężenie zmian ulega wahaniom w czasie. To prowadzi do sytuacji, w których niewielkie początkowe różnice lub wahania z czasem mogą się nasilać i prowadzić do tworzenia szerokiego zbioru potencjalnych kierunków, przybierając formę **chaotycznego drzewa decyzyjnego** (Krzakiewicz, 2012, s. 41). Faktycznie wraz z narastaniem zmienności otoczenia coraz popularniejsze staje się wykorzystanie koncepcji **zarządzania na krawędzi chaosu**. Zakłada się, że w otoczeniu przedsiębiorstwa proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności, które sprawiają wrażenie przypadkowości – podobne zależności określa się „efektem motyla” (Krupski, 2008, s. 211–212).

Drzewo decyzyjne będzie zatem właśnie jedną z podstaw prezentowanego modelu. Stworzony model nie może jednak zapewnić jednego optymalnego rozwiązania ani wzoru postępowania. Nie będzie go można również bezpośrednio zastosować do oceny postępowania przedsiębiorców, gdyż jego zmienną będą również zmienne rynkowe. W downsizingu podjęcie trafnych decyzji (z perspektywy racjonalności metodologicznej) nie musi gwarantować sukcesu. Jednocześnie Romanowska (2012, s. 127), rozpatrując zagadnienie odporności na kryzys, sugeruje wykorzystanie do oceny jakości decyzji racjonalności rzeczowej – oceny faktycznych skutków podjętych decyzji. Takie podejście wydaje się również trafniejsze w ocenie działań restrukturyzacyjnych, choć proponowany model pozwoli raczej

na ocenę racjonalności metodologicznej, umożliwi jednak późniejszą ocenę racjonalności rzeczowej, uwzględnia bowiem sformułowanie celów postępowania.

Przygotowywany **model decyzyjny** nie może mieć charakteru normatywnego, choć oczywiście powinien uwzględniać takie ścieżki postępowania, które mogłyby być zrealizowane przez dobrze poinformowanego, w pełni racjonalnego decydenta. W praktyce jednak downsizing powinien być badany w sposób opisowy, z wykorzystaniem podejścia **deskryptywnego**, uwzględniającego zachowania menedżerów w danej sytuacji; w tym ich subiektywną ocenę i identyfikowane uwarunkowania społeczne.

Budowa modelu została oparta na **wnioskowaniu pośrednim** (wniosek jest uzasadniony przez więcej niż jedną przesłankę) i **na analogii** (przez analizę podobieństwa właściwości przedstawionych w wywiadach przypadków i twierdzeń). W zakresie zebrania danych empirycznych dokonano **syntezy** – łączenia zebranych podczas wywiadów danych w celu ich uogólnienie i wnioskowania. Formuła badań wskazuje również na wykorzystanie **indukcji** jako sposobu poznania problematyki downsizingu: analizowane są wybrane indywidualne przypadki (indukcja niezupełna), których analiza prowadzi do formułowania uogólnień.

Wynik pracy jest modelem **jakościowym**, choć wiele z informacji służących jego podjęciu ma charakter ilościowy (dotyczący zarówno zdarzeń i stanów aktualnych, jak i przyszłych). Równocześnie model uwzględnia elementy **heurystyczne** – zawiera wiele czynników niemierzalnych, w zakresie psychologicznych aspektów podejmowania decyzji.

Zaprezentowany model przyjął kształt swego rodzaju procedury operacyjnej: ma pozwolić na przygotowanie danych w celu podjęcia na ich podstawie określonej decyzji. Sam problem badania – downsizing – posiada cechy kompleksowego i wieloczynnikowego systemu, co również powinien odzwierciedlić model: musi wskazać połączenia między czynnikami wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnymi; choć połączenia te będą zmienne zarówno w czasie, jak i w zależności od danego przypadku. Procedura operacyjna zawiera nie tylko zmienne dotyczące cech samego podmiotu, lecz także i zmienne środowiskowe (występują bowiem w środowisku społecznym) oraz behawioralne (występujące w ludzkim zachowaniu i związane również z osobowością decydenta).

Przedstawienie modelu uwzględnia:

- identyfikację przebiegu procesu downsizingu,
- wskazanie grup czynników rozpatrywanych i wpływających na proces downsizingu,
- wskazanie wyjątkowych elementów, obszarów, aspektów kształtujących proces realizacji downsizingu,

które stały się podstawą do budowy bazowej struktury w formie tabelarycznej. Dopiero ta struktura stała się podstawą do zaprezentowania modelu w formie graficznej i opisu ujętych w nim zależności.

6.4.1. Model procesu podejmowania decyzji i realizacji downsizingu

Przedstawione uwarunkowania oraz analiza wypowiedzi omawianych przez respondentów przypadków (w ramach pytania 4a ppkt i) pozwoliły na charakterystykę sekwencji wdrożenia etapów związanych z przebiegiem procesu downsizingu.

A. Identyfikacja:

- analiza sytuacji,
- identyfikacja występowania problemu,
- dostrzeżenie opcji downsizingu.

B. Decyzja:

- poszukiwanie „koalicji” wspierającej lub wdrożenie zmian w trybie autorytarnym,
- analiza czynników ograniczających i wpływających na alternatywy, ograniczenie wyboru¹¹⁰,
- planowanie; analiza skutków zmian i symulacje (w tym ukształtowanie modelu docelowego).

C. Realizacja:

- wdrożenie,
- ocena efektów,
- opcjonalnie: zmiana decyzji.

D. Docelowy model biznesu przedsiębiorstwa (który ma być osiągnięty w procesie realizacji zmian).

W prezentowanej sekwencji komentarza wymaga brak wskazania kolejności zdarzeń w poszczególnych fazach. Standardowe modele podejmowania decyzji uwzględniają zwykle świadomość decyzji i podjęcie jej przez decydenta z powodu bieżącego monitorowania sytuacji, względnie zaobserwowania nowych zjawisk w otoczeniu. W praktyce działalność restrukturyzacyjna wynika często z oporu decydenta przed podjęciem decyzji. W przypadku downsizingu należy pamiętać zatem, że decyzja może być wymuszona sytuacją (nie jest podejmowana dobrowolnie), zmiany wdrażane są jednak świadomie. Identyfikacja problemu może zatem być sytuacją niewynikającą z analizy, ale z jednego krytycznego zdarzenia, a gruntowny przegląd sytuacji jest kolejnym etapem działania. Podobnie sama decyzja i sekwencja jej wdrożenia mogą mieć różną kolejność; menedżer może podjąć decyzję autorytarnie, szukając później zespołu wspierającego jej realizację, może również poszukać zespołu wspierającego proces szczegółowej analizy. Konsekwencją podjęcia decyzji jest wdrażanie samych zmian, ich ocena i opcjonalne wycofanie się z realizacji downsizingu.

¹¹⁰ Podobnie Urbanowska-Sojkin (2011, s. 277–278), traktując strategię ograniczenia jako jedną z dostępnych opcji kierunku strategicznego, wskazuje na przyjęcie metodologii, w której najpierw następuje połączenie opcji w dostępne opcje strategiczne, a następnie dokonanie wyboru.

Dodatkowo na podstawie analiz wypowiedzi respondentów podjęto decyzję o wyszczególnieniu osobnego obszaru – docelowego modelu biznesu. Dołączenie tego obszaru związane jest z procesem decyzji i planowania realizacji downsizingu. O ile przeprowadzone badania nie pozwalają na połączenie ścieżek decyzyjnych i ścieżek realizacji downsizingu z jego efektami, o tyle można uwzględnić tzw. racjonalność metodologiczną – ocenę ekspertów co do faktycznego spójnego zaplanowania modelu biznesu przedsiębiorstwa po realizacji opcji downsizingu.

Równocześnie w toku wywiadów (w ramach pytań 1, 3c i 4b) zidentyfikowano wiele czynników, których stan jednocześnie może być przyczyną downsizingu, determinantą jego celów, a także może wpływać na sposób podjęcia decyzji, jej realizację (stosowane narzędzia i wdrożone rozwiązania) oraz obraz przedsiębiorstwa w przyszłości – taką kwalifikację należy zaliczyć do ważniejszych wniosków i wartości modelu. Czynniki te pogrupowano na kilka kategorii:

A. Obszary zewnętrzne:

- a) polityczne,
- b) makroekonomiczne,
- c) społeczne,
- d) technologiczne,
- e) prawne,
- f) interesariusze zewnętrzni.

B. Czynniki wewnętrzne:

- a) oferowane produkty i usługi,
- b) majątek,
- c) technologia,
- d) kadry i organizacja,
- e) menedżerowie i właściciele,
- f) sytuacja finansowa.

Należy także zauważyć, że zaproponowany podział jest jedynie umowny, a wiele czynników jest wzajemnie ze sobą powiązanych. Przykładowo postęp technologiczny może nie wpłynąć na potrzebę downsizingu przy określonej strukturze majątku i stosowanej technologii przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania i struktura odpowiedzi umożliwiły również sprecyzowanie najistotniejszych elementów wpływających na przebieg downsizingu:

1. Właściwy system oceny sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia pozwalający na identyfikację potrzeby rozważenia downsizingu jako opcji strategicznej (pośród innych opcji wyboru).
2. Szczególnie czynniki wpływające na decyzję, w takich obszarach, jak:
 - a) osoba przedsiębiorcy (właściciele, menedżerowie) i ich indywidualne interesy i przekonania – aspekty behawioralne,
 - b) umiejętność identyfikacji głównych wartości przedsiębiorstwa pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

3. Problemy realizacji strategii uwzględniające:
 - a) możliwe reakcje interesariuszy,
 - b) zaplanowanie zmian lub stworzenia nowych relacji z otoczeniem (między innymi z kontrahentami),
 - c) właściwe zaangażowanie kadry (również w proces budowy obrazu przedsiębiorstwa po zmianach),
 - d) dobór narzędzi zmian i pomiaru efektów ich wdrażania.
4. Docelowy model biznesu przedsiębiorstwa po zmianach uwzględniający główne wartości (mapę tworzenia wartości).
5. Czas – jako kategoria uniwersalna odnosząca się zarówno do interpretacji stanu czynników, jak i sposobu podejmowania decyzji i jej realizacji.

Uzasadnienie powyższego podziału czynników oraz identyfikacja elementów wpływających na downsizing znajdują się w kolejnych częściach. Poniżej przedstawiono ujęcie zebranych danych i wynikających z nich problemów w formie tabelarycznej.

Tabela 19. Bazowa struktura modelu

Faza → Obszary / Czynniki ↓	Przyczyny (identyfikacja stanu) i cele	Podjęcie decyzji	Realizacja, organizacja i dobór narzędzi	Model docelowy i jego efektywność	
Czynniki: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, rynkowe, prawne	właściwy system informacyjny	ocena warunków	obserwacja zmian	przewidywanie zmian otoczenia	
Interesariusze zewnętrzni i relacje			uwzględnienie relacji	zarządzanie relacjami	
Oferowane produkty i usługi		identyfikacja głównych wartości			ochrona głównych wartości
Majątek przedsiębiorstwa					
Technologia i procesy wewnętrzne					
kadry i organizacja		aspekty behawioralne	przekonanie kadry	zmiana kultury	
Menedżerowie i właściciele					
Sytuacja finansowa			narzędzia oceny przebiegu zmian		
czas, ↕ bariery i ryzyka		dobre praktyki działania			

Tak zestawiona struktura stała się podstawą do budowy modelu w formie graficznej, choć bliższego wyjaśnienia wymagają jednak powiązania między poszczególnymi elementami modelu. Sam model ułożono w formie liniowej, z uwzględnieniem wspomnianych już faz / etapów:

1. Identyfikacja sytuacji problemowej, pojawiających się szans, inwentaryzacja ich przyczyn.
2. Sformułowanie celów zmian, w tym sformułowanie modelu docelowego.
3. Podjęcie decyzji (ujęte jako proces składający się z wielu elementów, w tym na przykład rozważenia scenariuszy alternatywnych), z uwzględnieniem:
 - a) osoby decydenta i jego indywidualnej sytuacji,
 - b) aspektów behawioralnych wpływających na podejmowaną decyzję.
4. Realizacja downsizingu w wykorzystaniem odpowiednich narzędzi zmian.
5. Osiągnięcie modelu docelowego.

W każdej fazie rozpatrzeniu podlegać muszą poszczególne czynniki / obszary wewnętrzne i zewnętrzne. Pojawiają się też bariery, zagrożenia i ryzyka. Poszczególne czynniki będą również inaczej rozpatrywane ze względu na czas: moment identyfikacji przyczyny, spodziewane tempo zmian, tempo reakcji otoczenia i szybkość zmian wewnętrznych. W modelu tym aspekt obszarów, ryzyka oraz czasu ujęto w formie warstw rozpatrywanych w każdej z poszczególnych faz procesu downsizingu.

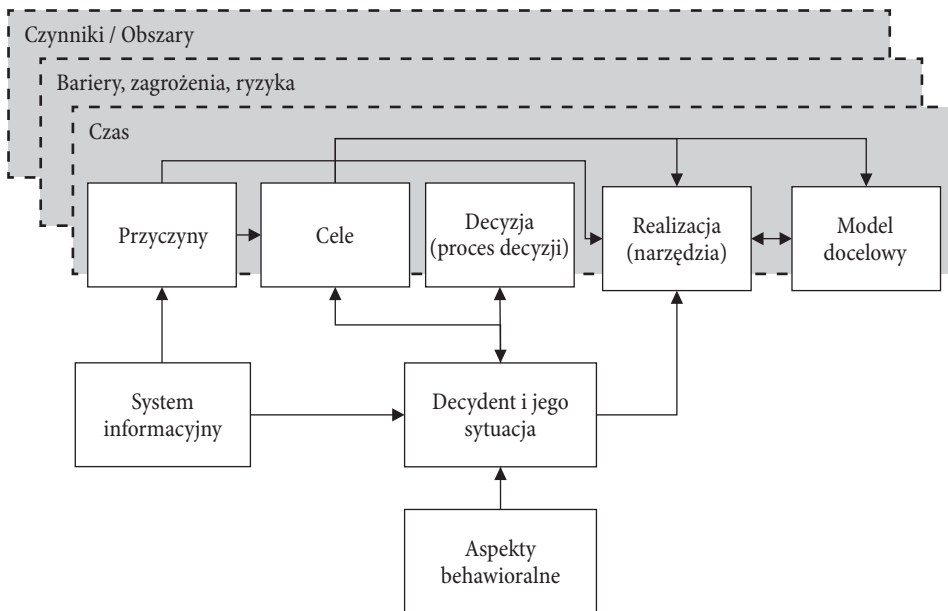
Pierwszym etapem modelu jest uświadomienie konieczności zmian. Identyfikowane przyczyny wpływają na stawiane cele – kluczowym aspektem w tym zakresie jest funkcjonujący w organizacji system wczesnego ostrzegania (system informacyjny) pozwalający na dostrzeżenie szans i zagrożeń (wewnętrznych i zewnętrznych), które będą determinować zmiany. Przyczyny wpłyną również na sposób realizacji samego downsizingu i dostępne (lub konieczne do zastosowania) narzędzia; przykładowo struktura czy poziom zaangażowania kadry wpłyną na ich udział w procesie zmian.

Cele downsizingu (lub innych zmian) wynikające z przyczyn formułowane są przez samego decydenta, jednocześnie część celów (na przykład finansowych, związanych z płynnością) może być wymuszonych: stanowić konieczność z perspektywy przetrwania przedsiębiorstwa i nie zależeć od woli decydenta. Równocześnie sposób realizacji celów zależy już od przyjętego szczegółowego planu, którego przygotowanie związane jest z samym procesem podjęcia decyzji o realizacji downsizingu jako celowo wybranej opcji zmian. Wyróżniającym czynnikiem wewnętrznym jest sam decydent, przedsiębiorca: właściciel albo menedżer, choć może on decydować na przykład o grupowej formie podejmowania decyzji i angażować w nią również pracowników. W przypadku decydenta kluczowa jest jego indywidualna sytuacja, cechy, a także wymienione wcześniej aspekty behawioralne, które zniekształcają racjonalność podejmowanych przez niego decyzji.

Na sposób realizacji downsizingu wpłyną wcześniej sformułowane cele i wynik procesu decyzyjnego, na przykład: sposób reorganizacji przedsiębiorstwa, proces zmniejszania liczby lub zmiany formy zatrudnienia. Ich przeprowadzenie przełoży się na faktycznie osiągnięty efekt: docelowy obraz przedsiębiorstwa, który można porównać z założonym (na etapie decyzji) modelem biznesu.

Immanentną cechą każdej sytuacji realizacji downsizingu jest więc przenikanie się różnych czynników w każdej jego fazie, a ich wzajemne oddziaływanie zmienia się pod wpływem czasu. Precyzyjna ocena stanu przedsiębiorstwa, wyznaczenie obszarów wymagających zmian determinują właściwy dobór narzędzi i osiągnięcie sukcesu w osiągnięciu docelowego modelu.

W graficznej formie modelu (rysunek 10), ze względu na jego czytelność, nie ujęto oczywistych sprzężeń zwrotnych, w szczególności wpływu problemów w realizacji na sformułowane cele czy zmianę decyzji, w tym również na zmianę postawy decydenta.



Rysunek 10. Model procesu podejmowania decyzji i realizacji downsizingu

Tak ujęty model pozwala na całościowe ujęcie problematyki, choć nie zawiera bezpośrednio wielu szczegółowych zależności i powinien być rozpatrywany z uwzględnieniem przedstawionego wyżej przebiegu procesu downsizingu oraz listy szczegółowych czynników i uwarunkowań.

Przykładowe wykorzystanie modelu

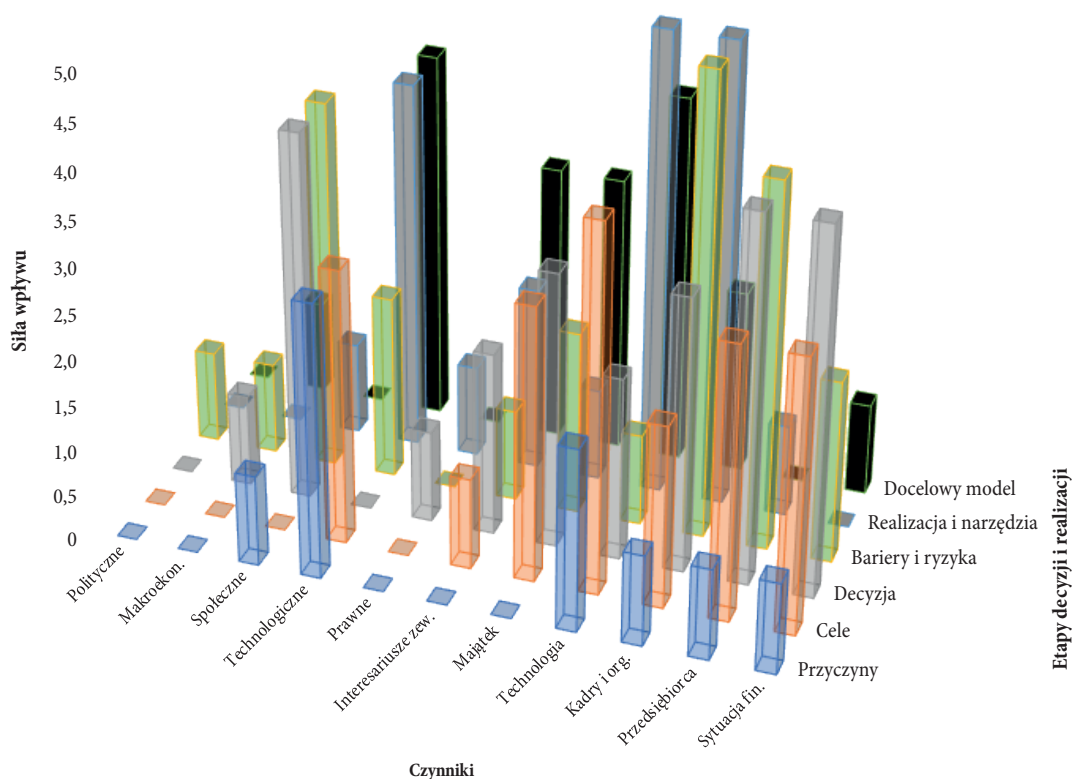
Stosowanie modelu w celu zaplanowania procesu downsizingu od początku do końca musiałoby odbyć się w sposób opisowy, z uwzględnieniem wszystkich obszarów i czynników wcześniej ujętych w formie tabelarycznej. Niemniej istotne jest jednak przedstawienie problemu decyzyjnego w formie możliwie uproszczonej, a zaproponowany model może posłużyć do graficznego ukazania wyborów, w tym zwłaszcza

szacowania wagi czynników na poszczególnych etapach procesu realizacji. Poniżej zaprezentowano przykład takiego ujęcia w formie graficznej zawierającej sekwencję podejmowania decyzji i wdrożenia, wymiar czynników oraz siłę ich wpływu.

Oczywiście model nie odpowiada na pytanie, jakie wagi należy przyporządkować poszczególnym czynnikom na kolejnych etapach – zależy to będzie zarówno od indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa i stanów jego otoczenia, jak i od umiejętności samych menedżerów. Jednak przypisanie wag i ujęcie ich w zaproponowanej formie pozwoli na wyróżnienie kluczowych obszarów decyzyjnych na poszczególnych etapach procesu realizacji downsizingu.

Wykres 10. Przykład zastosowania modelu downsizingu

SIŁA WPŁYWU POSZCZEGÓLNYCH CZYNNIKÓW
NA DANYM ETAPIE WDRAŻANIA DOWNSIZINGU



W zaprezentowanym przykładzie (wykres 10) przyjęto, że dla przedsiębiorstwa pojawiła się szansa na zakup technologii umożliwiającej znaczne obniżenie kosztów, z czym jednak wiąże się kwestia zwolnienia pracowników. Postawiono

główne cele dotyczące zmian majątkowych, które będą miały odzwierciedlenie w poprawie danych finansowych, przewidziano również konieczność modyfikacji procesów wewnętrznych. Na samą decyzję wpływ jednak miały aspekty społeczne: konieczność zwolnienia pracowników i osoba prezesa zarządu silnie związana z zespołem pracowników. Tym samym podjęte działania głównie skupiały się na kwestiach kadrowych i procesowych, choć model docelowy przewidywał również spore znaczenie partnerów technologicznych i rozwoju technologii w przyszłości.

Prezentacja graficzna pokazuje wzajemne zależności między czynnikami i zmianę ich wag w zależności od fazy realizacji. Pozwala także na lepsze planowanie, z tym z użyciem technik scenariuszowych.

6.4.2. Pomiar downsizingu i wskaźnik potencjału downsizingowego

W trakcie wywiadów i analiz pojawiło się przekonanie respondentów co do możliwości niemal intuicyjnego określenia sukcesu w realizacji downsizingu. Taka ocena mogła wynikać z oceny sytuacji post factum, niemniej wielokrotnie potwierdzano, że już na początku procesu eksperci zewnętrzni czy pojedynczy interesariusze związani z przedsiębiorstwem potrafili ocenić szanse powodzenia procesu zmian; choć zwykle były to przekonania o niepowodzeniu.

Takie spojrzenie zachęciło autora do sformułowania określenia: **potencjał downsizingowy**. Potrzebę jego sformułowania zaznaczono już wcześniej, definiując potencjał zasobowy¹¹¹: uwzględniający takie kształtowanie zasobów, aby można było z nich zrezygnować lub zaangażować do innej działalności. Podobnie nawiązując do zmiany modelu biznesowego i zarządzania zmianami, wspomniano o potencjale do zmian jako umiejętności stawiania priorytetów zmian i wdrażania zmian rewolucyjnych i ewolucyjnych. Ansoff (za: Sus-Januchowska, 2006, s. 54) w zbliżony sposób formułował elastyczność: jako zdolność do reakcji na zmiany pojawiające się w otoczeniu (w szczególności zmiany płynności zasobów). Z kolei Walecka i Zakrzewska-Bielawska (2013, s. 308–309) definiują elastyczność jako zdolność do dokonywania zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych i zewnętrznych, przy czym poziom elastyczności wiąże z zakresem możliwych stanów przedsiębiorstwa oraz czasem i kosztami niezbędnymi do ich osiągnięcia¹¹². Sama

¹¹¹ Definiując potencjał downsizingowy, należy powiązać go z pojęciem organizacji w ruchu, czyli takich, które „drgają w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia ich potencjał” (Krupski, 2008, s. 218). Osiągnięcie możliwości ciągłego ruchu wskazuje na możliwość wykorzystania w tej teorii potencjału downsizingowego – zdolności do zmian.

¹¹² Podobnie Osbert-Pociecha (2006, s. 137) wskazuje, że zdolność do kształtowania zmian, nadawania im właściwych priorytetów, może stanowić podstawę osiągnięcia przez przedsiębiorstwo elastyczności.

elastyczność obok rozproszenia ryzyka jest też jedną z dróg osiągania odporności na kryzys definiowanych przez Romanowską (2012, s. 132–134).

Formułując własną definicję, autor uznał, że:

potencjał downsizingowy to zdolność do zmniejszania skali działalności przy zachowaniu lub maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa.

Sformułowany warunek zachowania wartości przedsiębiorstwa pozwala porównywać potencjał downsizingowy w sposób uniwersalny między przedsiębiorstwami; wzbogacając go na przykład o procentowo ujętą zdolność do zmniejszania skali przy wzroście wartości lub konsekwencje wynikające ze zmniejszenia wyrażone spadkiem strat. Warunek maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa wprowadzono, uwzględniając fakt, że downsizing jest realizowany jako opcja świadoma i najlepsza z opcji alternatywnych. W takiej sytuacji potencjał downsizingowy przesądza o atrakcyjności downsizingu. Przykładowo posiadanie mało płynnego majątku czy sztywnych rozwiązań organizacyjnych spowoduje, że trwanie przedsiębiorstwa w dotychczasowej sytuacji (na przykład mimo spadku rentowności) będzie korzystniejsze niż realizacja downsizingu, którego koszt i konsekwencje mogłyby znacznie ograniczyć wartość przedsiębiorstwa.

Wartościami opisującymi potencjał downsizingowy są:

- poziom ochrony lub maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa,
- czas zmiany skali (w wymaganych obszarach),
- koszt zmian.

Tak sformułowaną kategorię można przedstawić za pomocą wzoru:

$$P = \frac{\Delta y}{\Delta x} / T,$$

gdzie potencjał downsizingowy (P) jest relacją procentowej zmiany wartości przedsiębiorstwa (Δy) i procentowej zmiany jego wielkości (Δx), przy czym wielkość ta zależy również od czasu (T) przyjmującego wartość 1 dla czasu oczekiwanego.

Z kategorią czasu natomiast związane jest określenie **inercji organizacji** – siły, z jaką organizacja podąża w dotychczasowym kierunku mimo zastosowania zmian; choć oczywiście skala zastosowanych zmian wpłynie na tempo reakcji. Na podstawie badania można też wskazać obszary, które będą determinowały potencjał i siłę zmian. Są to zdolności do:

- inwestycji (potencjał finansowy),
- zmiany technologii (kapitał wiedzy i potencjał rozwojowy),
- zaprzestania wykorzystywania składników majątkowych (opcje rezygnacji),

- zmian organizacyjnych¹¹³,
- zmian wykorzystywanych zasobów pracy.

Zdefiniowany potencjał downsizingowy będzie się przejawiał możliwością wykorzystywania okazji (por. Olejczyk-Kita, 2008, s. 144) wzrostu uzyskiwanych efektów w drodze zmniejszenia zasobów lub skali. Oczywiście należy zaznaczyć, że powyższa charakterystyka jest jedynie ujęciem teoretycznym, które prawdopodobnie w najwyższym stopniu nie będzie spełnione. Ponadto sam potencjał downsizingowy nie będzie charakteryzował wszystkich przedsiębiorstw, a niektóre ze względu na rodzaj działalności (oparty na przykład na skali działania) nie będą wdrażały zmian zwiększających ów potencjał. Nie zmienia to jednak faktu, że dla niektórych podmiotów może on być źródłem przewagi konkurencyjnej; a uwzględnienie potencjału downsizingowego w projektowaniu przedsięwzięć może uchronić inicjatorów przed kosztownymi konsekwencjami wystąpienia ryzyka.

Pomiary downsizingu

Oceniając potencjał downsizingowy, warto odnieść się do powtarzanych w wywiadach wskazań określających zmienne decyzyjne – czyli te, na które menedżerowie podejmujący decyzje faktycznie mają wpływ. Analiza pozwoliła na podział zmiennych na dwie kategorie: **zmienne statyczne i dynamiczne**.

Zmienne statyczne to warunki technologiczne, stan majątku i zasobów finansowych. Istnieje możliwość ich obiektywnej oceny na początku procesu decyzji o downsizingu, nie zmieniają się one również w sposób nieprzewidywalny, choć zmienić się może postawa właściciela finansującego projekty czy warunki rynkowe umożliwiające na przykład sprzedaż majątku. Zmienne dynamiczne natomiast to właśnie warunki rynkowe, właściciele, menedżerowie oraz pracownicy. Są to czynniki, które trudno ocenić w fazie początkowej, w szczególności trudno przewidzieć na przykład reakcje dostawców, zmianę poglądów właścicieli, determinację menedżerów i postawy wobec zmian prezentowane przez pracowników.

Tym samym ważnym wnioskiem płynącym z badania jest potrzeba **zarządzania ryzykiem** w trakcie decyzji i w trakcie procesu downsizingu. Występują tutaj takie elementy, jak:

1. Identyfikacja i ocena ryzyka, szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz siły jego wpływu na proces downsizingu i samo przedsiębiorstwo.
2. Identyfikacja i wdrożenie działań ograniczających wystąpienie ryzyka.
3. Reakcja na ryzyko, wdrożenie działań umożliwiających ograniczenie konsekwencji wystąpienia ryzyka.
4. Monitorowanie ryzyka.

¹¹³ W tym zdolności jednostek organizacyjnych do elastycznego przystosowania procedur do nowych obowiązków (Smart i Vertinsky, za: Gigoł, 2015, s. 159).

Poszczególne sfery ryzyka, ale i rola wspomnianych zmiennych statycznych i dynamicznych są różne i unikatowe dla każdego z indywidualnych przypadków¹¹⁴. Niemniej na podstawie badania (odpowiedzi na pytanie 2b) wyodrębniono najczęściej występujący sposób pomiaru przebiegu i efektów downsizingu:

- Pomiar efektywności działania: obejmował zwykle miary rzeczowo-finansowe oraz pomiar rentowności (w tym ograniczenia strat); obszary te, poza indywidualnymi miarami charakterystycznymi dla danej branży, nie różniły się od typowej oceny działania, choć w sposób charakterystyczny wyodrębniano koszty działań downsizingowych (w jednostkowych, rekomendowanych przypadkach ukazując je jako „inwestycje” i wyodrębniając z kosztów wpływających na ocenę działalności).
- Pomiar uwolnionego kapitału: określający skalę zmniejszenia zaangażowania kapitału, w tym zmniejszenie zadłużenia, ale również poziom możliwej alokacji kapitału w kierunku innych obszarów działalności.
- Pomiar wykorzystania majątku.

Nie mniej od miar finansowych istotne były również miary organizacyjne określone w wywiadach jako „ograniczenie problemów”, którymi musieli zajmować się menedżerowie i pracownicy, oraz możliwość skoncentrowania uwagi na kluczowych sferach działalności.

6.4.3. Dobre praktyki i przyszłość downsizingu

Pogłębione wywiady i analiza przyczyn sytuacji zaczerpniętych z przykładów, na których podstawie zbudowano model i wskazano metody pomiarów downsizingu, nie pozwoliły na identyfikację warunków przesądzających o niepowodzeniu lub dopuszczających przeprowadzenie zmniejszenia skali działania. Jednocześnie respondenci wskazali na wiele tzw. dobrych praktyk i warunków sprzyjających efektywnemu downsizingowi.

Mimo pozornej prostoty wskazówki za jedną z kluczowych determinant uznano posiadanie ścisłej, zrozumiałej, realnej (również finansowo) wizji organizacji po zmianach. W ocenie respondentów ułatwiało to komunikację z właścicielami, kontrahentami, ale i realizację samych zmian wewnątrz przedsiębiorstwa i przekonanie do niego menedżerów niższych szczebli i pracowników. Płynący z wywiadów wniosek może być obarczony błędem oceny post factum, niemniej wielu respondentów stwierdzało, że ocena intuicyjna planów zarządów, jak również znajomość potencjału samych menedżerów pozwalały na ocenę potencjału sukcesu już w fazie identyfikacji.

¹¹⁴ Podobne wnioski odnoszące się do efektów downsizingu wyciągnęli Harness i Harness (2012, s. 56).

Podobnie za ważną rekomendację uznano wyznaczenie **jasnych i prostych reguł**¹¹⁵ definiujących moment, w którym należy zrezygnować z projektu, jednostki biznesowej, podjąć inne działania restrukturyzacyjne. Jako niezbędne wskazano uzupełnienie planów rzeczowych ujęciem finansowym, w tym kalkulację wyodrębnionego budżetu na realizację zmian.

Powtarzającą się opinią było również przekonanie o znaczeniu momentu realizacji downsizingu (w cyklu życia przedsiębiorstwa), w tym przeprowadzaniu gruntownej analizy poprzedzającej możliwie szybką decyzję, pozwalającą na uniknięcie okresu niepewności i oczekiwania. Równocześnie uzyskano sprzeczne wskazania dotyczące czasu realizacji procesu downsizingu, co mogło wynikać z różnych doświadczeń respondentów: wskazywano zarówno rekomendację wprowadzenia zmian możliwie szybko i w krótkim okresie, jak i wytyczną rozważnego i zrównoważonego wprowadzania zmian. Pierwsze podejście związane było też z przekonaniem respondentów, że wielokrotnie łatwiej „zniszczyć i zbudować” przedsiębiorstwo od nowa, niż walczyć z inercją organizacji i złymi przyzwyczajeniami.

Sprzeczność rekomendowanych podejść związana jest z wieloma paradoksami występującymi w downsizingu i łączącymi się z indywidualną oceną przypadków. Podobnie jeden z respondentów użył znanego cytatu (przypisywanego wielu autorom), że „im więcej potu w czasie pokoju, tym mniej krwi w czasie wojny”, rekomendując wdrażanie downsizingu w czasie prosperity i rozwoju. Równocześnie jednak wskazywano, że w czasie kryzysu pracownicy wykazują się większą akceptacją i rozumieniem zmian, choć nierzadko intensywniej się przed niektórymi z nich bronią.

Z ciekawych wniosków podkreślono również konieczność innego spojrzenia na kwestie downsizingu (i potencjału downsizingowego) oraz elastyczności. Tradycyjnie pracownicy (szczególnie zatrudnieni na podstawie umowy o pracę) traktowani są jako zasoby stałe, mało elastyczne. Zwrócono jednak uwagę, że coraz częściej wartość maszyn czy technologii oraz koszty z nimi związane są wielokrotnie wyższe, a same zasoby znacznie mniej elastyczne w zmianie niż grupy pracowników.

Rozważając przyszłość downsizingu (w ramach odpowiedzi na pytanie 6), zwrócono uwagę na kwestię wpływu zmian technologicznych na poziom zatrudnienia i ryzyka związane ze znacznymi kosztami wdrożeń technologicznych przy ograniczonym ich potencjale downsizingowym (i potencjale rezygnacji). Prognozowano prawdopodobne skrócenie zarówno procesów produkcyjnych, jak i procesów obsługi (procesów pomocniczych), które będą wymagały coraz mniejszej ingerencji człowieka. Zaznaczono jednak również niezwykle potężny potencjał downsizingu organizacyjnego i uwarunkowanego wewnątrznie (choć potęgowanego zmieniającymi się regulacjami prawnymi), obejmującego szeroko pojęte odbiurokratyzowanie organizacji.

¹¹⁵ Również opisywanych przy okazji szkoły prostych reguł oraz zasad *exit rules*.

ZAKOŃCZENIE

Całość pracy: od ukazania źródeł downsizingu, przez jego definicję i przedstawienie narzędzi, po koncepcyjny model jego wykorzystania, potwierdziła znaczną ewolucję samego downsizingu i praktyki jego realizacji na przestrzeni ostatnich 30 lat.

Przedstawiając genezę downsizingu, dokonano systematyzacji jego przyczyn, a porządkując dotychczasowe ujęcia, zidentyfikowano etapy jego poszerzania i współczesne kierunki rozwoju. Takie ujęcie było podstawą do przedstawienia własnej definicji downsizingu, uwzględniającej zarówno kwestie przedmiotu zmian oraz podmiotu decyzyjnego, jak i celów ich wprowadzania. Ciekawym wątkiem było przedstawienie jego systematyki, poprzedzone uporządkowaniem terminologicznym – z uwzględnieniem innych metod i narzędzi, których istota zbliżona jest do procesów zmian reprezentowanych przez downsizing.

Jednocześnie sformułowana definicja i uporządkowanie nie wykluczyły szerokiego kontekstu rozumienia downsizingu: ani jako opcji strategicznej, ani metody zarządzania (zestawu narzędzi), ani zjawiska (atrybutu przedsiębiorstwa zmniejszającego zapotrzebowanie na zasoby); choć w trakcie badań pominięto znaczenie atrybutowe, warunkując identyfikację działań w ramach downsizingu świadomością jego realizacji.

Omawiając spojrzenie na ewolucję współczesnego downsizingu, warto podkreślić, że zaproponowane w pracy umiejscowienie downsizingu pośród obszarów zainteresowań, koncepcji i narzędzi zarządzania, w tym pozycjonowanie zmniejszania skali działalności w systematyce nauki o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej, pozwoliło na bliższe powiązanie jego ewolucji ze zmianami w innych dziedzinach nauki. Rozwój innych obszarów nauki o zarządzaniu wynikał z dynamicznych zmian w gospodarce, które wpłynęły zarówno na uwarunkowania, jak i na sposób realizacji downsizingu – ich przedstawienie i uwzględnienie w redefinicji pojęcia i przedstawieniu modelu potwierdziły przyjętą we wstępie tezę.

To właśnie owa świadomość była podstawą przedstawienia wagi zagadnienia przy wykorzystaniu badań wtórnych opartych na analizach GUS-u i badań pierwotnych przedsiębiorstw notowanych na GPW w Warszawie. Uzyskane wyniki potwierdziły znaczną skalę zjawisk downsizingowych, pozwoliły też na identyfikację

niezadowalających efektów jego wdrażania. Równocześnie dowiodły braku uniwersalnych modeli wyjaśniających tryb postępowania i potwierdziły konieczność bardziej indywidualnego analizowania przebiegu downsizingu, w tym z uwzględnieniem aspektów nieilościowych.

Wspomniane czynniki jakościowe, związane z kadrami czy aspektami behawioralnymi wyborów menedżerskich, stanowiły istotny efekt pracy. Wyszczególniono i wyjaśniono także zmienną rolę zidentyfikowanych czynników wpływających na realizację downsizingu. Ważnym wnioskiem było ukazanie ich z podziałem na obszary będące jako przyczyny zmiennymi decyzyjnymi, źródłami barier i ryzyka, przedmiotem zmian oraz kluczowymi składowymi docelowego modelu przedsiębiorstwa po zmianach.

Powyższe spostrzeżenia i inwentaryzacja czynników były podstawą do identyfikacji cech charakterystycznych podejmowania i realizacji procesu downsizingu w polskich przedsiębiorstwach. Znaczącym elementem tego zadania było rozróżnienie i identyfikacja przyczyn pierwotnych – wpływających na konieczność rozpatrywania downsizingu jako opcji postępowania oraz przyczyn inicjujących – sprawiających, że decyzja o realizacji downsizingu zostanie podjęta.

Takie wnioski prowadziły również do podkreślenia w procesie podejmowania decyzji o downsizingu roli analizy sytuacji przedsiębiorstwa, a także wynikających z niej wyzwań planowania i rozważania alternatyw. W pracy scharakteryzowano podejmowanie decyzji przez menedżerów, w tym jej kolektywność (ze wskazaniem typów) i sposób formalizacji, a także sposób organizacji samego procesu zmiany, w tym praktyk komunikacji. Do najważniejszych wyników badań należy zaliczyć uwypuklenie roli menedżera w całym procesie, w szczególności zaznaczenia czynników organizacyjnych i „miękkich”, związanych z osobistą sytuacją menedżera, a także możliwego kształtowania zachowań menedżerów przez interesariuszy (w szczególności właścicieli).

Na podstawie analizy informacji czerpanych z badań własnych, obejmujących również fazę realizacji, scharakteryzowano główne obszary zmian, ich powiązania między sobą oraz wzajemne oddziaływanie. Wzbogaciło to wcześniejsze uporządkowanie narzędzi wspomagających procesy downsizingowe i występujące bariery ich stosowania.

Podkreślono, że chociaż przedmiotem downsizingu częściej był majątek czy przychody, jednak główne problemy praktyczne dotyczyły kadr (postaw pracowników), organizacji pracy i przebiegu procesów wewnętrznych, a także relacji z otoczeniem (interesariuszami) i uwarunkowań formalnych i prawnych.

Powyższa charakterystyka pozwoliła na prawidłowe wykonanie zadań poprzedzających budowę modelu:

- identyfikację przebiegu procesu downsizingu,
- uporządkowanie grup czynników rozpatrywanych i wpływających na proces downsizingu,

– przedstawienie wyjątkowych elementów, obszarów, aspektów kształtujących proces realizacji downsizingu,

co stało się składową bazowej struktury modelu w formie tabelarycznej. Taka podstawa pozwoliła na zaprezentowanie spójnego, ale i otwartego modelu przedstawiającego proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu, wraz z opisem występujących w nim zależności – co było głównym celem pracy.

Ważną częścią pracy było ukazanie aplikacyjnych walorów modelu – jego zastosowania do wizualizacji praktycznych problemów downsizingu, a także wskazanie dobrych praktyk stosowania, wśród których wymieniono między innymi proces analizy i identyfikacji sytuacji przedsiębiorstwa, posiadanie modelu docelowego, wykorzystywanie tzw. prostych reguł, uwzględnianie aspektów „miękkich” oraz znaczenie czasu (momentu) podjęcia decyzji. Wskazanie rekomendowanych zasad nie wykluczyło jednak identyfikacji wielu paradoksów wiążących się z downsizingiem.

Do efektów praktycznych należy także zidentyfikowanie pojęcia potencjału downsizingowego wraz z wartościami opisującymi ten potencjał: inercją organizacji oraz zdolnościami cechującymi przedsiębiorstwa o wysokim potencjale. W wynikach badań zidentyfikowano typowe miary stosowane w trakcie procesów downsizingowych (statyczne i dynamiczne), wyróżniając między innymi pomiar efektywności, pomiar uwolnionego kapitału, pomiar wykorzystania majątku, a także jakościowe miary na przykład związane z ograniczaniem problemów.

Efekty pełnej realizacji celów szczegółowych i celu głównego pozwoliły na odpowiedź na pytania postawione w problemie badawczym: ukazano przebieg procesu podjęcia decyzji i realizacji downsizingu, prezentując również jego uwarunkowania. Co ważne, zaproponowanie rozwiązania poprzedzono analizą skali i efektów downsizingu, co wraz ze wskazaniem zmian wynikających z przeobrażeń gospodarczych stanowiło ważną podstawę ukazania zaznaczonej w tezie ewolucji downsizingu.

Podsumowując uzyskane wyniki, warto też zwrócić uwagę, że jakkolwiek downsizing nie jest pojęciem nowym, to przedstawiona w pracy ewolucja dowodzi wagi i zasadności podjęcia tematu. Pozorne ugruntowanie wiedzy o downsizingu pod koniec XX wieku, przy dynamicznych zmianach warunków gospodarczych ostatnich lat spowodowały powstanie luki poznawczej. Realizacja celów pracy i odpowiedź na pytanie postawione w problemie badawczym pozwoliło na częściowe zmniejszenie tej luki zarówno w części teoretycznej (poprzez redefinicję i systematykę), jak i empirycznej (poprzez uporządkowanie narzędzi i modelu wykorzystania downsizingu). Zarazem niejednoznaczność wyników badań ilościowych i weryfikacja praktyki realizacji downsizingu w badaniach jakościowych nie pozwoliły na istotne zmniejszenie luki metodycznej (wykazywanej również przez innych autorów). Ważnym efektem jest jednak zainwentaryzowanie i uzasadnienie istnienia owej luki, co stanowiło także podstawę rekomendacji obejmujących sposób przyszłego badania.

Odnosząc się do luki metodycznej i oceniając uzyskane efekty i ich formułę, warto odnieść się do wizji przyszłości przedstawionej przez Sułkowskiego (2005). Opowiadając się za eklektycznym podejściem metodologicznym i polimetodycznością zarządzania, wskazał, że sam przedmiot badań jako nauka będzie miał kilka wyróżników, między innymi nie będzie formułował ogólnych praw i teorii, a wszelkie uogólnienia będą miały charakter lokalny, będzie rozwijał metodologię badań opartych na metodach społecznych. Również Wojtysiak-Kotlarski (2011, s. 67) stwierdza, że nauki o zarządzaniu powinny wyzbyć się ambicji uniwersalistycznych. Podstawą takiego twierdzenia jest fakt, że nauki te podlegają istotnym wpływom kontekstu społecznego i kulturowego. Takie podejście dokładnie odzwierciedla zaprezentowane w pracy wyniki badań downsizingu, które nie pozwoliły odnaleźć prawidłowości w części analiz ilościowych, identyfikując jednocześnie szereg uwarunkowań behawioralnych.

Ograniczenia

Równocześnie warto zwrócić uwagę na ograniczenia w interpretacji uzyskanych wyników. Wyróżnić tu należy przewidywanie, że zaproponowana definicja może znaleźć wielu krytyków, zwłaszcza że zaprezentowane w pracy nurty badań downsizingu są ze sobą sprzeczne: z jednej strony wielu autorów dąży do uogólnienia, z drugiej do zawężania i podziału poruszanej problematyki. Podobnie przygotowana systematyka i uporządkowanie terminologiczne, mimo ułatwiającej analizę strukturyzacji, swoją objętością dowodzą bogactwa spojrzeń i podejść do downsizingu, który z trudem poddaje się uniwersalizacji.

Podobne ograniczenia dotyczą modelu koncepcyjnego, który z powodu wielowymiarowości i objętości może być traktowany jako zbyt ogólny. Warto tu się odnieść do jednego z ważniejszych (ale i kuszących badaczy) błędów postrzegania: **błędu wiary w uniwersalne rozwiązania** (Krzakiewicz, 2008, s. 89). Zmniejszenie skali działania nie jest rozwiązaniem uniwersalnym, w szczególności nie istnieją ani model, ani metodyka postępowania, które zagwarantowałyby trafność decyzji o downsizingu lub prawidłowy dobór stosowanych narzędzi. Menedżerowie działają w niezwykle złożonym i dynamicznym systemie, powinni spoglądać zatem na rozwiązanie, jakim jest downsizing, przez pryzmat teorii przypadku (*contingency theory*), akceptując brak optymalnych rozwiązań.

Wskazania kierunków przyszłych badań

Takie ograniczenia stanowią jednocześnie dobry przyczynek do wskazania kierunków przyszłych badań: poznawanie tendencji downsizingowych w wąsko zdefiniowanych grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych według branży, charakterystyki rynku, na którym działają, skali funkcjonowania. Równocześnie wartościowy wkład do poznawania wiedzy wniosą dalsze badania dotyczące poszczególnych obszarów downsizingu (od kadr po zmiany finansowe) z uwzględnieniem wzajemnego

oddziaływania tych obszarów na siebie i rozpatrywaniem trudno uchwytnych kategorii, takich jak kapitał intelektualny czy wartości relacyjne.

W ocenie autora wszelkie praktyczne analizy zjawiska mogą rozpocząć się od zdefiniowania sytuacji, dróg postępowania i planów na podstawie zaproponowanego modelu. Z pewnością w toku jego stosowania będzie on zawężany i uszczegóławiany w zależności od analizowanych przypadków, pozwoli natomiast na bardziej uniwersalne porównywanie uzyskanych efektów.

Podsumowując, warto zauważyć, że podjęcie decyzji o zmniejszeniu skali działalności może stanowić pewien paradoks – wiąże się z występowaniem trwałych napięć w organizacji. Intencją autora nie było jednak ukazanie metod ich eliminacji, ale (zgodnie z teorią paradoksów, por. Grzesik, 2016, s. 35) wykazanie współistnienia sprzecznych ze sobą rozwiązań. Takie spojrzenie pozwala na akceptację sytuacji, w której dla rozwoju organizacji dokonuje się jej zmniejszania czy wycofania się z pewnych sfer działalności, a w trakcie wzrostu ocenia się i zwiększa potencjał downsizingowy. Budowanie tej świadomości wśród menedżerów przyczyni się do lepszych efektów uzyskiwanych nie tylko w okresach restrukturyzacji, lecz także w osiągnięciu długoterminowego i zrównoważonego rozwoju organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Alefari, M., Salonitis, K. i Xu, Y. (2017). The role of leadership in implementing lean manufacturing. *Procedia CIRP*, 63, 756–761.
- Alves, J. R. X. i Alves, J. M. (2015). Production management model integrating the principles of lean manufacturing and sustainability supported by the cultural transformation of a company. *International Journal of Production Research*, 53(17), 5320–5333.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy. An analytic approach business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antoszkiewicz, J. D. (2014). Rola doradcy – konsulting w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw przy wprowadzaniu gospodarki polskiej na rynek globalny. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej* (s. 139–152). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Bernardinum.
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labibb, N. i Gault, G. (1997). The survivor syndrome: Aftermath of downsizing. *career development international*, 2(6), 278–286.
- Appelbaum, S. H., Everard, A. i Hung, L. T. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision*, 37(7), 535–552.
- Arce, D. G. i Li, S. X. (2011). Profits, layoffs, and priorities. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 49–60.
- Bach, S. (2012). Shrinking the state or the Big Society? Public service employment relations in an era of austerity. *Industrial Relations Journal*, 43(5), 399–415.
- Balcerek, A. (2008). Od zarządzania do przywództwa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 51–61.
- Banaszyk, P. (2006). Nieciągłość w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (s. 19–24). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Banaszyk, P. i Cyfert, S. (2009). *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Barabasz, A. i Bełz, G. (2012). Ewolucja myślenia o systemach zarządzania i zmianach – czyli skąd przyszliśmy. W: A. Barabasz i G. Bełz (red.), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bartkowiak, P. (2013). Zarządzenie wartością klienta w decyzjach kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 54(1153), 81–90.

- Bąchor, E. (2012). Lean manufacturing jako instrument reorganizacji przedsiębiorstwa. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza* (s. 279–288). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bełz, G. (2003). Rewolucja wobec kryzysu organizacji. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 152–158). Wrocław: Cornetis.
- Berliński, L., Gralak, H. i Sitkiewicz, F. (2004). *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu* (t. 2). Bydgoszcz: Wydawnictwo AJG.
- Bhamu, J. i Singh Sangwan, K. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 876–940.
- Biarda, P., Cieplak, Ł., Drzewiecki, R., Litmanowicz, E., Stanoch, E. i Motyl, P. (2011–2012). Zarządzanie zmianą w polskich firmach. *Harvard Business Review Polska*, 106–107, 97–105.
- Biernat, I. (2016). Centra Usług Wspólnych jako forma restrukturyzacji zatrudnienia. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(2), 246–261.
- Bitkowska, A. (2010). *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Borowiecki, R. (2014). Restrukturyzacja w procesie kreowania zmian w gospodarce i jej podmiotach. W: R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki. Uwarunkowania – procesy – efekty* (s. 13–34). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Borowski, J. (2013). Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 3(63), 78–97.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. i O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 526–541.
- Brzeziński, M. (2013). *Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.
- Brzozowska, E. (2005). Outsourcing produkcji jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: J. Szablowski (red.), *Strategie produkcji przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*. Białystok: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10(1), 69–82.
- Burgelman, R. A. (1996). A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 193–214.
- Büyükközkcan, G., Kayakutlu, G. i Karakadılar, İ. S. (2015). Assessment of lean manufacturing effect on business performance using Bayesian Belief Networks. *Expert Systems with Applications*, 42(19), 6539–6551.
- Cabała, P. (2003). System wczesnego ostrzegania a cykl życia organizacji. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 80–85). Wrocław: Cornetis.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189–211.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. i Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. *Organizational Change and Redesign*, 19–63.
- Cao, J. X. (2011). IPO timing, buyout sponsors' exit strategies, and firm performance of RLBOs. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(4), 1001–1024.
- Cappelli, P. (1998). *New deal at work*. Boston: Harvard Business School Press.

- Carriger, M. (2018). Do we have to downsize—does the empirical evidence suggest any alternatives?. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 449–460.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 95–104.
- Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 80–91.
- Cascio, W. F. i Wynn, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management*: 43(4), 425–436.
- Cascio, W. F., i Young, C. E. (2003). Financial consequences of employment-change decisions in major US corporations, 1982–2000. *Resizing the Organization*, 40(50), 131–156.
- Céspedes-Lorente, J. J., Magán-Díaz, A. i Martínez-Ros, E. (2018). Information technologies and downsizing: Examining their impact on economic performance. *Information & Management*.
- Chomętowski, S. i Kolegowicz, K. (2016). Zmiany wielkości i struktury potencjału ekonomicznego największych przedsiębiorstw produkcyjnych. W: A. Jaki i M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Ciesielska, D. (2008). Offshoring procesów opartych na wiedzy jako źródło wartości przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 7, 433–442.
- Cooper, C. L., Pandey, A. i Quick, J. C. (red.). (2012). *Downsizing: Is less still more?*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cyfert, S. (2013). Rola kadry kierowniczej w inicjowaniu procesów zmian granic organizacji. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe, Politechnika Łódzka*, 49(1144), 25–34.
- Cyfert, S., Bełz, G. i Warzynek, Ł. (2014). Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej. *Organizacja i Kierowanie*, 1A(159), 15–21.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J. i Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37–49.
- Czakon, W. (red.). (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Czerkas, K. i Teisseyre, B. (2016). *Restrukturyzacja zadłużenia przedsiębiorstw, od ugód bilateralnych do postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych*. Gdańsk: ODDK.
- Daft, R. L. (2015). *Management* (wyd. 12). Cincinnati: Cengage.
- Damodaran, A. (2007). *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Dash, B. (2009, October). A study on performance management through recession metrics during downturn. *Advances in Management*, 113–131.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. i Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.
- Davenport, T. H. (2012, marzec). Podejmowanie lepszych decyzji. *Harvard Business Review Polska*, 54–55.
- Day, K., Armenakis, A., Feild, H. i Norris, D. (2012). Other organizations are doing it, why shouldn't we? A look at downsizing and organizational identity through an institutional theory lens. *Journal of Change Management*, 12(2), 165–188.

- Dąbrowski, J. (2016). Rozwój talentów w centrach usług wspólnych. *Kwartalnik Prawo – Społeczeństwo – Ekonomia*, 1, 4–18.
- De Egaña Espinosa De Los Monteros, A. i Bravo, C. (2012). Case study: Downsizing strategy influence on the structure of the firm. *Management: Journal of Contemporary Management*, 17(1), 75–92.
- De Meuse, K. i Guangrong, D. (2013). Organizational downsizing: Its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 25(4), 324–344.
- De Meuse, K., Vanderheiden, P. i Bergmann T. (1994). Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 33, 509–530.
- DeBusk, G. K. (2012). Use lean accounting to add value to the organization. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 23(3), 35–41.
- Deenitchin, I. i Pikul, P. (2006). *Entrepreneurship: How to design growth and exit strategy*. MBA Poznań–Atlanta: Akademia Ekonomiczna.
- DeTienne, D. R. i Cardon, M. (2006). *Entrepreneurial exit strategies: The impact of human capital*. (Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) 2006 Paper; Frontiers of Entrepreneurship Research). Pobrane z <http://ssrn.com/abstract=1310922>
- DeWitt, R. L. (1998). Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach. *Strategic Management Journal*, 19(1), 59–79.
- Diana, I. V. (2010). Self-financing on the firm-profitable or limitative. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 8(14), 21–26.
- Dierendonck, D. i Jacobs, G. (2012). Survivors and victims: A meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96–109.
- Dorożnik, L. (2006). *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dougherty, D. i Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
- Dowżycki, A., Sobolewski, H. i Tłuchowski, W. (2003). *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Drucker, P. F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Nowoczesność. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Dudzik, M. (2005). Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1, 2–8.
- Duncan, M. J. (2011). Dlaczego w firmie potrzebni są asystenci?. *Harvard Business Review Polska*, 104, 74–79.
- Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Dźwigoł, H. (2016). Restructuring as tool in the process of modern enterprise development. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska*, 93, 115–127.
- Eckbo, B. E. i Thorburn, K. S. (2012). Corporate restructuring. *Foundations & Trends in Finance*, 7(3), 159–288.
- Edmonson A. C. (2011, listopad). Strategie uczenia się na niepowodzeniach. *Harvard Business Review Polska*, 67–76.

- Eisenhardt, K. M. i Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106–119.
- Farber, H. S. (1999). Mobility and stability: The dynamics of job change in labor markets. *Handbook of Labor Economics*, 3, 2439–2483.
- Farber, H. S. (2017). Employment, hours, and earnings consequences of job loss: US evidence from the displaced workers survey. *Journal of Labor Economics*, 35(S1), S235–S272.
- Farlej, K. A. (2013). Cele i kierunki restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Finanse*, 1(11), 195–208.
- Firsch, B. (2012, marzec). Kto naprawdę podejmuje najważniejsze decyzje w firmie?. *Harvard Business Review Polska*, 55–56.
- Fisher, S. R. i White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244–251.
- Flaszewska, S. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Frankfort-Nachmias, Ch. i Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zys i S-ka.
- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 33(2), 213–238.
- Freeman, S. J. i Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10–29.
- Gabrusewicz, W. (2004). *Podstawy analizy finansowej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Gajdzik, B. (2012). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach destabilizacji otoczenia, na przykładzie branży hutniczej*. Warszawa: Difin.
- Gandolfi, F. (2013). Workforce downsizing. *Journal of Management Research* (09725814), 13(2), 67–76.
- Gandolfi, F. (2014). Why do firms downsize?. *Journal of Management Research* (09725814), 14(1), 3–14.
- Gandolfi, F. i Oster, G. (2009). Innovating in an era of downsizing. *Ivey Business Journal*, 73(4), 3–7.
- Garstecki, D. (2013). *Sprawozdanie z instrumentów finansowych narzędziem ochrony interesu publicznego*. (Niepublikowana praca doktorska). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Garstka, M. (2012). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*. Warszawa: CeDeWu.
- Gay, C. i Essinger, J. (2002). *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Gigol, T. (2015). *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*. Warszawa: Difin.
- Glińska-Noweś, A. i Godziszewski, B. (2010). Zarządzanie zasobami. W: S. Lachiewicz i B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer, 424–434.

- Głuszek, E. (2003). Kapitał intelektualny organizacji w zarządzaniu kryzysowym. W: J. Skalik, (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 377–383). Wrocław: Cornetis.
- Gojny-Zierowska, M. (2016). Sprzeczności postrzegania wsparcia organizacyjnego. *Organizacja i Kierowanie*, 2(172), 23–32.
- Gołębiowski, T. (red.). (2003). *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gołębiowska, E. (2013). Etyczna restrukturyzacja organizacji na globalnym rynku. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych* (s. 125–138). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Gospodarek, T. (2014). *Zarządzanie dla racjonalnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Govindarajan, V. i Trimble, Ch. (2011–2012). Rola prezesa w procesie transformacji modelu biznesowego. *Harvard Business Review Polska*, 1, 85–95.
- Greengard, S. (1993, November 1). Don't rush downsizing: Plan, plan, plan. Pobrano z <http://www.workforce.com/1993/11/01/dont-rush-downsizing-plan-plan-plan/>
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. T. i Sutton, R. I. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241–254.
- Greiner, L. E. (1972, July-August). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 37–46.
- Grycuk, A. (2014). *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*. Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych.
- Grzesik, K. (2016). Perspektywa paradoksu w kształtowaniu przywództwa w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 2(172), 33–43.
- Grzybowska, K. (2006). Organizacja jako system otwarty i dynamiczny. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (s. 90–96). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- GUS. (2014). Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości. Pobrane z <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wybrane-wskazniki-przedsiębiorczosci,8,3.html>
- Guy, K., Tsipouri, L. i Erkkö, A. (2012). *Report on the 2012 ERAC Mutual Learning Seminar on Research and Innovation Policies*. Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji.
- Hagel, J. (2013). The long-term effect of doing more with less: Doing less. *Journal of Accountancy*, 215(1), 24.
- Hales, C. F. (1994). Downsizing w marketingu dóbr konsumpcyjnych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 420, 35–43.
- Halevi, G. (2001). *Handbook of production management methods*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Hall, R. (1991). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hallock, K. F., Strain, M. R. i Webber, D. (2012). Job loss and effects on firms and workers. W: C. L. Cooper, J. C. Quick i A. Pandey (red.), *Downsizing – is less still more?* (s. 326–355). Cambridge: Cambridge University Press.

- Hammer, M. i Champy, J. (1996). Reengineering the corporation: The enabling role of information technology. *Classics of Organization Theory*, 4, 607–617.
- Handwerker, E. i Mason, L. (2012). Which lay-offs and which laid-off workers are in the Mass Layoff Statistics?. *Monthly Labor Review*, 135(10), 17.
- Harcourt, M., Lam, H. i Hannay, M. (2013). Employment at will versus just cause dismissal: Applying the due process model od procedural justice. *Labor Law Journal*, 64(2), 67.
- Harness, D. i Harness, T. (2012). Can product elimination support post-downsizing success aspirations?. *Journal of General Management*, 38(2), 39–60.
- Harney, B., Fu, N. i Freeney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235–254.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. i Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675.
- Hawkey, J. (2002). *Exit strategy planning: Growing your business for sale or succession*. Abingdon: Gower Publishing Limited.
- Heritage Foundation (b.d.). Pobrane 12 sierpnia 2014 z www.heritage.org
- Homburg, C., Klarmann M. i Staritz, S. (2012). Customer uncertainty following downsizing: The effects of extent of downsizing and open communication. *Journal of Marketing*, 76(3), 112–130.
- Hopej, M. i Kral, Z. (red.). (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Hossfeld, H. (2013). Corporate dieting. Persuasive use of metaphors in downsizing. *Management Revue*, 24(1), 53–70.
- Ignătescu, D. V. (2010). Self-financing of the firm-profitable or limitative. *Young Economists Journal*, 8(14), 21–26.
- Ile listków ma twój papier toaletowy, czyli czym jest downsizing w marketingu. (2005). Pobrane z <http://www.federacja-konsumentow.org.pl/story.php?story=409>
- Isaksson, K. i Johansson, G. (2000). Adaptation to continued work and early retirement following downsizing: Long-term effects and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 241–256.
- Iverson, R. D. i Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29–44.
- Jaki, A. (2012). *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Janasz, W. i Janasz, K. (2016). Restrukturyzacja kreatywna jako nowy paradygmat rozwoju inteligentnej organizacji. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(2), 70–88.
- Janik, W. i Paździor, A. (2010). *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jankowska-Mihułowicz, M. (2012). Decyzyjność menedżerów w praktyce i teorii zarządzania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy*, 115, 74–83.
- Jasińska, J. (2015). *Zmiany w organizacjach, sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesu*. Warszawa: Wydawnictwo Frel.

- Jasiński, Z. (2010). Człowiek w zmieniającym się systemie produkcyjnym. W: S. Lachiewicz i M. Matejun, *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Jeżak, J. (2010). Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Johnson, R. A. (1996). Antecedents and outcomes of corporate refocusing. *Journal of Management*, 22(3), 439–483.
- Jong, T. de, Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. i Mockało, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91–114.
- Jurek, M. (2016). *Origins and evolution of CSR self-regulation. The case of financial institutions*. Poznań: Poznań University of Economics and Business.
- Kacała, J., Wierzbic, A. i Kołaczyk, E. (2011). Kształtowanie obszaru struktur i regulacji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. W: J. Skalik i G. Bełz (red.), *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kahneman, D., Lovallo, D. i Sibony, O. (2012, marzec). Zanim podejmiesz ważną decyzję. *Harvard Business Review Polska*.
- Kaleta, A. (2006). Bariery i możliwości badania praktyki zarządzania strategicznego. W: M. Romanowska i P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego* (s. 41–44). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kalinowska, K. (2013). Znaczenie kultury organizacyjnej w kontekście lean enterprise. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 11, 189–202.
- Karakaya, F. (2000). Market exit and barriers to exit: Theory and practice. *Psychology & Marketing*, 17(8), 651–668.
- Karake-Shalhoub, Z. A. (1999). *Organizational downsizing, discrimination & corporate social responsibility*. Westport: Greenwood Press.
- Karpacz, J. (2013). Mechanizmy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa: przegląd literatury. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 52(1147), 85–92.
- Kasiewicz, S., Ormiańska, J., Rogowski W. i Urban, W. (2009). *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Kaźmierczak, M. (2017). *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kęsy, M. (2016). Koszty produkcji w procesie podejmowania decyzji technologicznych. W: S. Kowalska i J. Rubik (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Kicia, M. (2012). Aspekty behawioralne aktywności proinnowacyjnej w sektorze MSP województwa lubelskiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (81), 243–252.
- Kidyba, A. (2008). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: LEX.

- Kisielnicki, J. i Zach, R. (2012). Decyzyjne systemy zarządzania (DSZ) – pojęcia, modele, procedury. W: J. Kisielnicki J. i Turyna J. (red.), *Decyzyjne systemy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Klarner, P. i Raisch, S. (2013). Move to the beat-rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56(1), 160–184.
- Klekowski, T. (2011, lipiec-sierpień). Niewykorzystane możliwości telepracy. *Harvard Business Review Polska*.
- Kopczyński, T. (2003). Outsourcing a potencjał pracowniczy przedsiębiorstwa. W: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie* (s. 125–131). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kopeć, J. (2014). Umiejętne wykorzystanie utalentowanych pracowników determinantą restrukturyzacji firm globalnych. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kopertyńska, M. W. (2003). Motywowanie w trudnych czasach. W: J. Skalik, (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 461–467). Wrocław: Cornetis.
- Kowalewska, A., Krynicki, T., Zimmerman, P. i Szut, J. (2011). *II szansa dla przedsiębiorców. Raport z badań*. Warszawa: PARP.
- Kowalewski, M. (2015). Lean accounting, czyli jak szczupła rachunkowość wspiera wykorzystanie koncepcji lean management w przedsiębiorstwie. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 224, 73–82.
- Kowalska, S. i Łęgowik-Małolepsza, M. (2016). Rynek pracy a koszty wynagrodzeń. W: S. Kowalska i J. Rubik (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu* (s. 179–188). Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Kowske, B., Lundby, K. i Rasch, R. (2009). Turning ‘survive’ into ‘thrive’: Managing survivor engagement in a downsized organization. *People & Strategy*, 32, 48–58.
- Kozakiewicz-Chlebowska A. (2004). Ocena projektów inwestycyjnych z opcją rezygnacji. W: D. Zarzecki (red.), *Czas na pieniądź. Zarządzanie Finansami. Finansowanie przedsiębiorstw w UE* (s. 88–97). Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Kozłowski, R. i Zakrzewska-Bielawska A. (2005). Obszary i metody restrukturyzacji wewnątrzorganizacyjnej. W: S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 106–136.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 41.
- Królik, R. (2011). The importance of intangible factors in developing the strategy of increasing enterprise value. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (49), 73–86.
- Krupski, R. (1998). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Krupski, R. (red.). (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (red.). (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Krupski, R. (2011). Strategiczna użyteczność zasobów. Koncepcje i wyniki badań. W: A. Jaki, J. Kaczmarek i T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Krupski, R. (2012). O okazjach raz jeszcze: trochę teorii i raportu z badań. *Przegląd Organizacji*, (11), 3–5.
- Krupski, R. (2014a). Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 29(4) 5–12.
- Krupski, R. (2014b). Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu. *Organizacja i Kierowanie*, (1A), 87–98.
- Krzakiewicz, K. (2003). Strategiczne aspekty kryzysu w organizacji. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 35–41). Wrocław: Cornetis.
- Krzakiewicz, K. (2008). *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Krzakiewicz, K. (2012). Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji. W: A. Barabasz i G. Belz (red.), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu* (s. 29–38). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kumar, M. D. (2009). “Downsizing” on retainers’ behaviour. *SCMS Journal of Indian Management*, 6(3), 93–99.
- Kuotsai, T. L. i Feldheim, M. A. (2018). Implementing downsizing reforms in county governments. *Public Administration Quarterly*, 42(1), 32–58.
- Lachiewicz, S. (2000). Restrukturyzacja czy redukcja zatrudnienia?. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka*, 35(876), 57–65.
- Lachiewicz, S. (2007). Funkcje naczelnego szczebla zarządzania w procesach restrukturyzacyjnych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (86), 66–73.
- Lachiewicz, S. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2005). Kadra kierownicza w procesie restrukturyzacji. W: S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lachiewicz, S. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 20(4), 34–45.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. i Walecka, A. (2013). *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Landry, J. T. (2004). Downsizing in America: Reality, causes, and consequences. *Harvard Business Review*, 82(2), 39.
- Lawson, M. B. (2001). In praise of slack: Time is of the essence. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 125–135.
- Lichtarski, J. (2011). O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa W: A. Jaki, J. Kaczmarek i T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań* (s. 27–39). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Lim, D., Celly, N., Morse, E. i Rowe, W. (2013). Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm’s rent creation mechanism. *Strategic Management Journal*, 34(1), 42–61.

- Liou, K. T. i Feldheim, M. A. (2018). Implementing downsizing reforms in county governments. *Public Administration Quarterly*, 42(1), 32–58.
- Love, E. G. i Matthew, K. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314–335.
- Luo, J. i Brozovsky, J. (2013). Lean accounting and information adjustment in efficient industries: Assimilation ahead?. *Academy of Accounting & Financial Studies Journal*, 17(4), 1–10.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzania rozwojem organizacji, Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Macky, K. A. (2004). Organisational Downsizing and Redundancies: The New Zealand Workers Experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29(1), 63–87.
- Magán-Díaz, A. i Céspedes-Lorente, J. (2012). Why are Spanish companies implementing downsizing?. *Review of Business*, 32(2), 5–22.
- Magill, D. i McKenna J. F. (2010). Short-circuiting a world wired for job-hopping. *Industry Week*, 259(9), 36–38.
- Maiya, U. (2011). Critical issues in downsizing in India. *Review of Management*, 1(2), 71–82.
- Makowiec, M. i Potocki, A. (2013). Komunikacyjne zachowania menedżerów w organizacjach małopolskich w kryzysie. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe, Politechnika Łódzka*, (50), 5–18.
- Malara, Z. (2001). Uwarunkowania metodyczne procesów dostosowawczych oraz zarządzanie zmianami w polskich przedsiębiorstwach. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego*, (15).
- Malewska, K. (2003). Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 42–49). Wrocław: Cornetis.
- Malewska, K. (2016). Paradoksy intuicji w podejmowaniu decyzji. *Organizacja i Kierowanie*, 2(172).
- Malujda, E. (2010). Aspekty prawna redukcji zatrudnienia. W: S. Lachiewicz i A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Marciniak, J. (2016). *Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Marcinkowska, E. (2015). Rynek outsourcingu usług biznesowych W Polsce – stan i perspektywy rozwoju. *Studia Ekonomiczne*, (244), 130–140.
- Martin, G. i Gilmartin, M. (2011). Do you have an exit strategy?. *Journal of Property Management*, 76(1), 40–43.
- Maskell, B. H. i Baggaley, B. L. (2006). First issue lean accounting: What's it all about?. *Target*, 22(1), 35–43.
- Masłyk-Musiał, E. (2009). Po co mnożyć kolory kapeluszy?. *Organizacja i Kierowanie*, 1(135).
- Matsa, D. A. i Miller, A. R. (2014). Workforce reductions at women-owned businesses in the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(2), 422–452.
- Matysek-Jędrych, A. (red.). (2011). *Instytucje wobec kryzysu finansowego – źródła i konsekwencje kryzysu*. Warszawa: CeDeWu.
- Mączyńska, E. (2012, grudzień). Uwaga na jednorękich ekonomistów! Z Elżbietą Mączyńską rozmawia Michał Sobczyk. *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 5, 9–12.

- Mączyńska-Ziemacka, E. i Morawska, S. (2015). Efektywność procedur upadłościowych: bankructwa przedsiębiorstw, katharsis i nowa szansa. Warszawa: Oficyna Wydawnicza-Szkoła Główna Handlowa.
- McGrath, R. G. (2011–2012). Gdy twój model biznesowy przeżywa kryzys. *Harvard Business Review Polska*, 1, 62–67.
- McGrath, R. G. (2012, listopad). Porażka wpisana w projekt. *Harvard Business Review Polska*, 11, 91.
- McKee-Ryan, F. M. i Kinicki, A. J. (2002). Coping with job loss: A life-facet perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 1–30.
- McKinley, W., Sanchez, C. M. i Schick, A. G. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 32–42.
- McKinley, W., Zhao, J. i Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227–243.
- McVay, G., Kennedy, F. i Fullerton, R. (2013). *Accounting in the lean enterprise*. New York: CRC.
- Michalak, J. (2009). Założenia, zasady i narzędzia lean accounting. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 49(105), 169–183.
- Mielcarz, P., Osiichuk, D. i Owczarkowski, R. (2018). Financial restructuring and target capital structure. *Review of Accounting & Finance*, 17(2), 280–294.
- Mierzejewska, W. i Tomaszewski, A. (2016). Struktury przedsiębiorstw w czasie kryzysu. W: M. Romanowska i W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys* (s. 138–166). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mikołajczyk, Z. (2014). Metodyka pracy naukowej jako podstawa przygotowywania rozpraw na stopnie naukowe – powrót do korzeni. *Organizacja i Kierowanie*, (1A), 151–152.
- Minnick, D. J. (2009). *Survive downsizing: How to keep your job and become indispensable to your company*. Universe.
- Mishra, A. K. i Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261–279.
- Mizerka, J. (2005). *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Molesky, J. O'Reilly, B. (2016). Authors of lean enterprise: How high performance organizations innovate at scale. *Lean Management Journal*, 5(10), 14–15.
- Moroz, M. (2007). Elastyczność przedsiębiorstwa jako czynnik wzrostu jego konkurencyjności. W: J. Pyka (red.), *Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle i usługach*. Katowice: TNOiK.
- Moszkowicz, M. i Świda, A. (2006). Strategie regresywne w działaniu współczesnych firm. W: M. Romanowska i P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Mroczkowski, T. i Hanaoka, M. (1997). Effective rightsizing strategies in Japan and America: Is there a convergence of employment practices?. *Academy of Management Perspectives*, 11(2), 57–67.
- Mruk, H. i Rutkowski, I. P. (2001). *Strategia produktu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nahotko, S. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością, podejście finansowe*. Bydgoszcz: Wydawnictwo AJG.

- Niemczyk, J. (2013). Renta sieciowa. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – Kooperacja – Rozwój*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nixon, R. D., Hitt, M. A., Lee, H. U. i Jeong, E. (2004). Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1121–1129.
- Noga, A. (2011). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nogalski, B. (2009). Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. *Master of Business Administration*, 17(2), 3–14.
- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2014). Elastyczność w obliczu wyzwań globalnej gospodarki – kontekst dopasowania rynkowego. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej* (s. 123–138). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2017). Downsizing w praktyce przedsiębiorstwa wytwórczego: negatywna strategia czy zwrot ku elastyczności?. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7, 69–80.
- Nogalski, B. i Walentynowicz, P. (2006). Wykorzystanie koncepcji Time Based Management w procesie ewolucyjnego wdrażania organizacji lean. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (s. 570–577). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A. i Karpacz, J. (2010). Informacja w zarządzaniu strategicznym średnim przedsiębiorstwem. W: A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Kraków: Mfiles.pl.
- Nowak, D. (2012). *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Nunes, P. i Breene, T. (2011–2012). Przebuduj firmę, zanim będzie za późno. Uważaj na krzywe S. *Harvard Business Review Polska*, 1, 52–61.
- Olak, A. (2017). Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa. „e-mentor”, 68(1), 48–54. Pobrane z <http://dx.doi.org/10.15219/em68.1280>
- Olejczyk-Kita, K. (2008). Przekształcając przedsiębiorstw w organizację w ruchu – konieczne zmiany. W: J. Pyka (red.), *Relacje i wartości w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami* (227–237). Kraków: TNOiK.
- Olejczyk-Kita, K. (2014). Redundancja zasobów w oparciu o zasoby sieci globalnych odpowiedzią na globalizację gospodarki. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca–kooperacja–sieci*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Olejczyk-Kita, K. (2016a). Ciągła zmiana – czy zasoby stanowią barierę?. W: A. Jaki i M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 13–19). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Olejczyk-Kita, P. (2016b). Paradoks redundancji zasobów i minimalizacji kosztów. W: B. M. Jasiński i A. Wierzba (red.), *Paradoksy w zarządzaniu* (s. 75–86). Wrocław: Prescom.
- Olszewska, B. (red.). (2008). *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Osbert-Pociecha, G. (1998). *Dywestycje w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2003). Dywestycje jako sposób przezwyciężania kryzysu w przedsiębiorstwie. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 357–362). Wrocław: Cornetis.
- Osbert-Pociecha, G. (2004). Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstwa. Materiały na konferencję *Efektywność źródłem bogactwa narodów*. Wrocław–Karpacz.
- Osbert-Pociecha, G. (2006). Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (s. 133–138). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2008). Istota elastyczności i zaawansowanie przedsiębiorstw w jej osiąganiu – wyniki badań. W: J. Pyka (red.), *Relacje i wartości w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami* (s. 151–160). Kraków: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie rozwoju przedsiębiorstwa. W: A. Jaki, J. Kaczmarek i T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Osbert-Pociecha, G. (2012). Złożoność organizacji jako bariera rozwoju. W: A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Pachura, A., Nitkiewicz T. i Kuraś, M. (2016). Zmiana a sukces organizacji – porównawcze studium przypadku wybranych przedsiębiorstw. W: A. Jaki i M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 29–40). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pawłowicz, L. (2015). Odbudowa wartości przedsiębiorstwa w kryzysie. W: J. K. Bielecki i L. Pawłowicz (red.), *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej* (s. 511–563). Warszawa: CeDeWu.
- Pawłowski, E. i Trzcieleński, S. (2011). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Penc, J. (2007). Taktyka wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. W: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji* (s. 132–148). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Peszko, A. (2013). Behawioralna restrukturyzacja gospodarki globalnej. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych* (s. 107–124). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Piasecki, A. (2016). Plan restrukturyzacyjny na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego. W: A. Hrycaj, P. Filipiak, M. Geromin i B. Groele, (red.), *Restrukturyzacja i upadłość przedsiębiorstw 2.0*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Piety, M. G. (2004). The long term: Capitalism and culture in the new millennium. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 103–118.
- Piłat, K. i Kamiński, B. (2012, czerwiec). Rozwód z deficytowym klientem. *Harvard Business Review Polska*.

- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Podczarski, S. (2016). *Efektywność ekonomiczna procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych. Na przykładzie hut żelaza w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Polowczyk, J. (2010). Kreacja wartości przedsiębiorstwa w perspektywie ekonomii behawioralnej. *Zeszyty Naukowe, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 35(365), 589–608.
- Polowczyk, J. (2012). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Pomykańska, B. i Pomykański, P. (2017). *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porada-Rochoń, M. (red.). (2009). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia, perspektywa międzynarodowa*. Warszawa: Difin.
- Porada-Rochoń, M. (2018). Zaburzenia finansowe a restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw – determinanty i skutki. *Contemporary Economy*, 9(1), 23–33.
- Porter, M. E. (2006a). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: One Press.
- Porter, M. E. (2006b). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes.
- Potdar, P. K., Routroy, S. i Behera, A. (2017). Agile manufacturing: A systematic review of literature and implications for future research. *Benchmarking: An International Journal*, 24(7), 2022–2048.
- Puszko-Machowczyk, K. (2003). Elastyczność przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach kryzysu. W: J. Skalik, (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 275–281). Wrocław: Cornetis.
- Ray, P. i Maheshwari, S. (2017). The essence of downsizing: A review of literature. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2), 290–301.
- Razzaq, A., Ayub, A., Arzu, F. i Aslam, M. (2013). The nexus between technological learning, downsizing, employee commitment, and organizational performance. *Business Management Dynamics*, 2(10), 74–80.
- Redman, T. i Keithley, D. (1998). Downsizing goes East? Employment re-structuring in post-socialist Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 274–295.
- Robaszkiewicz, K. (2006). Restrukturyzacja jako proces zwiększania efektywności przedsiębiorstw. W: C. Glinkowski (red.), *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*. Szczecin-Poznań: Wydawnictwo Kreos.
- Rojek, T. (2016). Wykorzystanie narzędzi restrukturyzacji w procesie zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(2), 135–154.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (1995). *Zarządzanie strategiczne firmą*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Romanowska, M. (2012). Uwarunkowania odporności przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny. Propozycja podejścia badawczego. W: A. Barabasz i G. Bełz (red.), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu* (s. 127–136). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Romanowska, M. i Mierzejewska, W. (red.). (2016). *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Rosa, A. C. R. i Machado, M. J. C. V. (2012). Lean accounting: Accounting contribution for lean management philosophy. *Tourism & Management Studies*, 3, 886–895.
- Rosa, J. i Hanoteau, J. (2012). The shrinking hand: Why information technology leads to smaller firms. *International Journal of the Economics of Business*, 19(2), 285–314.
- Roth, W. F. (2009). Downsizing: The cure that can kill. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(6), 46–52.
- Róžański, J. (2002). Dezinwestycje jako źródło finansowania przedsiębiorstwa. W: J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym* (s. 227–233). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ryan, L. i Macky, K. (1998). Downsizing organisations: Uses, outcomes and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(2), 29–45.
- Rzempała, A., Wojdyła, Z. i Rzempała, J. (2012). Polityka optymalizacji struktur kapitałowych spółek zależnych w grupach kapitałowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, (51), 841–857.
- Saeed, R., Arshad, M., Fareed, Z., Shahzad, F. i Nawaz Lodhi, R. (2013). The effect of downsizing on survived employees performance: A case of Pakistan. *Review Of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International*, 14(4), 608.
- Sajdak, M. (2011). Znaczenie zasobów ludzkich w procesie wyboru strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, (172), 208–219.
- Sajdak, M. (2012). Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 276, 102–112.
- Sajdak, M. (2013). Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, (49), 203–212.
- Sapijaszka, Z. (1997). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schenkel, A. i Teigland, R. (2017). Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 1065–1107.
- Schulz, A. C., i Johann, S. (2018). Downsizing and the fragility of corporate reputation: An analysis of the impact of contextual factors. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 40–50.
- Schwager, S. (2013). Be an organizational survivor. *Strategic Finance*, 95(9), 3–23.
- Schwartz, P. (2011). Planowanie w nieprzewidywalnych czasach. *Harvard Business Review Polska*, 105, 18–21.
- Scott, B. i Ueng, J. (2005). Downsizing, firm characteristics, and stock prices. *Journal of Accounting & Finance Research*, 13(4), 87–102.
- Shaw, P. (2010). *Podjęmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sheaffer, Z., Carmeli, A., Steiner-Revivo, M. i Zionit, S. (2009). Downsizing strategies and organizational performance: a longitudinal study. *Management Decision*, 47(6), 950–974.
- Shubik, M. (1971). The dollar auction game: A paradox in noncooperative behavior and escalation. *Journal of Conflict Resolution*, 15(1), 109–111.

- Shunko, M., Yunes, T., Fenu, G., Scheller-Wolf, A., Tardif, V. i Tayur, S. (2018). Product portfolio restructuring: methodology and application at caterpillar. *Production and Operations Management*, 27(1), 100–120.
- Sierpińska, M. i Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Silaghi, F. (2018). The use of equity financing in debt renegotiation. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 86, 123–143.
- Siuta-Tokarska, C. (2013). Bariery funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999–2012. W: R. Borowiecki i B. Siuta-Tokarska (red.), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania – Innowacje – Strategie*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Skalik, J. (2003). Zmiana jako forma przezwycięzania zjawisk kryzysowych w organizacji. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 145–151). Wrocław: Cornetis.
- Skalik, J. (2006). Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (42–47). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Skalik, J. (2018). Sukces w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – współczesne uwarunkowania i możliwości jego osiągnięcia. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1/1), 203–216.
- Skowron-Mielnik, B. (2008). Zmiany w organizacji pracy. W: K. Zimniewicz (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje. Studia i przyczynki dla uczczenia pamięci profesor Jadwigi Majchrzak*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Skrzyński, D. (2016). *Centra usług wspólnych, czyli zmiany w zadaniach zakresu finansów publicznych na przełomie roku*. Warszawa: Wiedza i praktyka.
- Slatter, S. i Lovett, D. (2001). *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Wig-Press.
- Sobańska, I. (2011). Rachunkowość w zarządzaniu „szczupłym” przedsiębiorstwem. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (668), 481–490.
- Sobolewski, H. i Wojtkowiak, G. (2013a). Ocena efektywności działań prywatyzacyjnych przez pryzmat strategii wyjścia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (59), 679–689.
- Sobolewski, H. i Wojtkowiak, G. (2013b). Współczesny wymiar downsizingu – wskazanie skali i uporządkowanie terminologiczne. W: R. Borowiecki, J. Chadam i J. Kaczmarek (red.), *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych: Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza* (s. 31–42). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Sobolewski, H. i Wojtkowiak, G. (2014a). Downsizing i dezinvestycje jako źródło finansowania wewnętrznego. W: R. Borowiecki i J. Kaczmarek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych* (s. 253–260). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Sobolewski, H. i Wojtkowiak, G. (2014b). Podejmowanie decyzji dezinvestycyjnych. Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, (66), 171–183.

- Sopińska, A. i Mierzejewska, W. (2016). Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 434–450.
- Sroka, S. (2003). Reorganizacja firmy w organizację zorientowaną projektowo jako element realizacji strategii w dobie globalizacji. W: S. Kasiewicz i L. Pawłowicz (red.), *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*. Warszawa: CeDeWu.
- Staats, B. R. i Upton, D. M. (2012). Usprawnianie pracy opartej na wiedzy. *Harvard Business Review Polska*, 115, 81–95.
- Stabryła, A. (2006). Model of system flexibility in change management. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Contemporary aspects of management and restructuring*. Warszawa–Kraków: Oficyna Wydawnicza Abrys.
- Stankiewicz, W. (2007). *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*. Warszawa: Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Nauk Komputerowych.
- Stańczyk, S. i Sus, A. (2013). Intuicja w zarządzaniu. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 52(1147), 5–14.
- Staszewska, J. (2014). Nowe podejście do restrukturyzacji zatrudnienia warunkiem wzrostu konkurencyjności globalnych organizacji intelektualnych. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Steenackers, K. i Guerry, M. A. (2016). Determinants of job-hopping: An empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower*, 37(3), 494–510.
- Stępnia-Kucharska, A. (2009). Restrukturyzacja decyzyjno-własnościowa. W: A. Stępnia-Kucharska i D. Stos (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*. Skierniewice: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach.
- Stradomski, M. (2006). *Innowacje finansowe w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Stroińska, E. (2012). *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Suchar, M. (2011). *Outplacement jako instrument zarządzania personelem*. Gdańsk: 2Pi Group.
- Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Sus-Januchowska, A. (2006). Czas jako determinanta elastyczności organizacji. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (s. 53–59). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Suszyński, C. (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Suszyński, C. (2003). *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Suszyński, C. (2007). Restrukturyzacja a wzrost i rozwój przedsiębiorstw. W: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Suszyński, C. (2012). Zarządzanie zmianami – wyzwania ambidextrous organisation (zarys problematyki). W: A. Barabasz i G. Belz (red.), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu* (s. 137–144). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Sutherland, J. (2018). The workforce adjustment strategies used by workplaces in Britain during the Great Recession. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. Pobrane z <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EBHRM-06-2018-0038>
- Szukalski, S. M. (2012). Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 268, 107–123.
- Tarka Executive's. (2017). *Raport. Badanie Biznes-Ludzie, 2016/2017*. Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska.
- Taylor, S. (2005). *People resourcing*. Warszawa: CIPD Publishing.
- Tiwari, B. i Lenka, U. (2018). Engaging workforce in downsized firms: Scenario of the Indian IT/ITES sector. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 32–38.
- Tracz, E. (2003). Outplacement – instrument ograniczania niepożądanych skutków derekrutacji. W: J. Skalik, (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 525–533). Wrocław: Cornetis.
- Tsai, C. F. i Shih, C. (2013). Labor union negotiations: Stepping stones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy?. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 601–620.
- Tsai, C. F. i Yen, Y. F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367–384.
- Tyszka, T. (2004). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2011). *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2014). Społeczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia. *Organizacja i Kierowanie*, (1A), 269–280.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz.U. 2003 nr 90 poz. 844).
- Vidal, E. i Mitchell, W. (2018). Virtuous or vicious cycles? The role of divestitures as a complementary Penrose effect within resource-based theory. *Strategic Management Journal*, 39(1), 131–154.
- Wahdiat, I. S. (2016). Analysis Of Lean Accounting, JIT And Balance Scorecard In The Company's Lean Manufacturing. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(2), 213–220.
- Walas-Trębacz, J. (2011). Crisis management in enterprises. W: R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Developmental challenges of contemporary economies* (s. 197–211). Kraków: Foundation of the Cracow University of Economics.
- Walecka, A. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Organizacja w procesie zmian. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 294–338). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Waśniewski, J. (2015). *Uwarunkowania efektywności zastosowania outsourcingu w ochronie zdrowia*. Sopot-Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Waśniewski, J. (2018). Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1/1), 235–245.

- Waśniewski, J. i Strumiłło, J. (2013). *Wybrane koncepcje zarządzania w podmiotach leczniczych*. Toruń: TNOiK.
- Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Wei, H. i Paul, D. (2013). Do press announcements of corporate downsizing predict actual downsizing?. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2(1), 13–35.
- Węclawski, J. (2010). Debt Equity Swap i Debt Buy Backs jako instrumenty restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia*, 44, 749–757.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8–9), 1079–1088.
- Wilska, E. (2010). Kapitał intelektualny przedsiębiorstw. W: S. Lachiewicz i A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 9–23). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Wilson, L. (2010). *How to implement lean manufacturing*. New York: McGraw-Hill.
- Wiśniewska-Szałek, A. (2003). Przywództwo w dobie kryzysu wartości. W: J. Skalik, (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 433–437). Wrocław: Cornetis.
- Wobalis, A. (2011a) Optymalizacja kosztów przez efektywne zarządzanie zasobami. *Harvard Business Review Polska*, 101–102, R3-R6.
- Wobalis, A. (2011b). Upraszczanie złożonych procesów logistycznych. *Harvard Business Review Polska*, 104, R3-R5.
- Wojciechowska-Filipek, S. (2014). Kryzys – perspektywa zarządzania organizacją. W: S. Wojciechowska-Filipek, i B. Mazurek-Kucharska (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne* (s. 15–68). Warszawa: CeDeWu.
- Wojtkowiak, G. (2008). Upadłość: strategiczne myślenie o zmianie radykalnej. W: K. Zimniewicz (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje. Studia i przyczynki dla uczczenia pamięci profesora Jadwigi Majchrzak* (s. 196–203). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Wojtkowiak, G. (2009). Strategia wyjścia w praktyce. W: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki* (s. 637–642). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Wojtkowiak, G. (2010). Downsizing w praktyce polskich przedsiębiorstw. Skrzynka narzędziowa menedżera. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 148, 172–180.
- Wojtkowiak, G. (2012). Determinanty wyboru strategii wyjścia. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji: Koncepcje-strategie-analiza* (399–412). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wojtkowiak, G. (2013). Wartość likwidacyjna jako czynnik kształtujący decyzje strategiczne. *Czas na pieniądz. Wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością, zarządzanie ryzykiem. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania (US) Uniwersytetu Szczecińskiego*, (60), 157–168.
- Wojtkowiak, G. (2014). Behawioralne aspekty podejmowania decyzji o realizacji strategii wyjścia. W: R. Borowiecki i J. Kaczmarek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych* (s. 109–118). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

- Wojtkowiak, G. (2015). Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 855, 321–332.
- Wojtkowiak, G. (2016). Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) we Wrocławiu*, 420, 411–421.
- Wojtkowiak, G. (2018). Profits or Employment: Priorities of Future Managers. *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility (IJSECSR)*, 3(2), 18–31.
- Wojtysiak-Kotlarski, M. (2011). *O metodologii nauk ekonomicznych. Wybrane zagadnienia teoretyczne, rozmowy z przedstawicielami profesji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2003a). Specyficzne cechy restrukturyzacji organizacyjnej dużych przedsiębiorstw przemysłowych. W: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 171–177). Wrocław: Cornetis.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2003b). Zmiany w strukturze zatrudnienia restrukturyzowanych przedsiębiorstw. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, (38), 21–28.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2006). Rola i postawa kadry kierowniczej w procesie radykalnych zmian. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (s. 608–676). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*. Warszawa: Orgmasz.
- Zelek, A. (2013). Dekalog współczesnego stratega – krytyczne błędy zarządzania strategicznego w praktyce. *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 52(1147), 73–84.
- Zięba, K. (2011). Rola właściciela/menedżera w procesie założycielskim i jej wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (172), 335–344.
- Zieliński, M. i Langer-Babicz, D. (2013). Motywy wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W: Z. Wiśniewski (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach* (s. 237–247). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ziębicki, B. (2012). Metodologiczne problemy oceny efektywności organizacyjnej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 115*, 201–212.
- Zimmewicz, K. (2000). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zimmewicz, K. (2007). *Hipotezy i ich sprawdzalność w naukach o zarządzaniu. Dynamika zarządzania organizacjami: paradygmaty – metody – zastosowania: Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity*. Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 379–391.
- Zook, Ch. i Allen, J. (2013). *Powtarzalny model wzrostu: jak budować trwałe biznes w czasie ciągłych zmian*. Warszawa: Ican Institute.
- Żyra, J. (2014). Restrukturyzacja przedsiębiorstw i wymagania kompetencyjne w czasie globalizacji. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej* (s. 89–97). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW

Tabele

1. Perspektywy zainteresowań downsizingiem	30
2. Ewolucja postrzegania downsizingu	31
3. Systematyka downsizingu	50
4. Macierz wyborów strategicznych dla zakresu oferowanych produktów	93
5. Etapy podejmowania decyzji downsizingowych	118
6. Konwergencyjno-reorientacyjny model organizacyjnego downsizingu i prze- projektowania	119
7. Zestawienie najlepszych i powszechnych praktyk downsizingu	137
8. Wymiary innowacji i rezultaty badań wyjaśniających downsizing	141
9. Obserwacje przypadków spółek w populacji, w których zanotowano poprawę danego wskaźnika	154
10. Wyniki analizy regresji dla populacji spółek o malejących przychodach ze sprze- daży	157
11. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących przychodach ze sprze- daży i wzrostowej rentowności sprzedaży netto	158
12. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących przychodach ze sprze- daży i spadkowej rentowności sprzedaży netto	159
13. Wyniki regresji dla populacji spółek o malejących rzeczowych aktywach trwa- łych	161
14. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących rzeczowych aktywach trwałych i wzrostowej rentowności sprzedaży	162
15. Zmiana wybranych wskaźników w spółkach o malejących rzeczowych aktywach trwałych i spadkowej rentowności sprzedaży netto	163
16. Rodzaj przyczyn – struktura wypowiedzi respondentów	176
17. Rodzaj przyczyn – struktura wypowiedzi respondentów	182
18. Świadomość oczekiwanych efektów i ich pomiar	188
19. Bazowa struktura modelu	214

Rysunki

1. Podział przyczyn downsizingu	24
2. Graficzne ujęcie zmian w postrzeganiu downsizingu	28
3. Graficzne przedstawienie definicji i ram downsizingu	34
4. Downsizing w teoriach ekonomii i zarządzania	56
5. Umieszczenie downsizingu pośród obszarów zainteresowań, koncepcji i narzędzi zarządzania	74
6. Strategie oparte na redukcji zasobów	81
7. Kompleksowy model odpowiedzialnej strategii downsizingu	83
8. Grupy narzędzi i barier ich stosowania w downsizingu	112
9. Struktura wywiadu	171
10. Model procesu podejmowania decyzji i realizacji downsizingu	216

Wykresy

1. Struktura badanych prób przedsiębiorstw (PRZ) niefinansowych zatrudniających 10 i więcej osób według kategorii wzrostu	145
2. Rentowność obrotu brutto w % badanej grupy	146
3. Przychody (PRZ) (w mln) i nakłady (NAK) inwestycyjne (w mln) badanej grupy	147
4. Wartość środków trwałych (ŚT) (w mln) i liczba pracowników (PR) (w tys.) badanej próby	148
5. Przyczyny downsizingu w badanej populacji	155
6. Obszary downsizingu w badanej populacji	155
7. Struktura przyczyn downsizingu badanych podmiotów	177
8. Przyczyny inicjujące wskazane przez respondentów	182
9. Obszary downsizingu	199
10. Przykład zastosowania modelu downsizingu	217

SUMMARY

Company downsizing. Its state, conditions and model of application

The book focuses on modern downsizing, approaching it as a concept that continues to evolve in response to changes in the economy. As a result, it points to the need to redefine downsizing and its role, and to develop a new model for its use in an organization. Due to its complexity and broad definition spectrum, there are many questions about how the decision to downsize is taken in a company and then implemented, what is its scale, what effects may be expected, and what conditions are necessary to apply it in practice.

The primary effect of this work is a conceptual model that shows how the decision about downsizing is reached and then implemented. Discussing the modern face of downsizing, the book redefines and systematizes it, placing it among other management methods and tools. To offer some insight, the scale of downsizing in Poland is presented, together with the effects of its implementation and factors that determine it. Additionally, tools that may be used in the downsizing process are identified and organized, possible barriers and risks regarding their application are recognized, and the concept of downsizing potential is discussed. As part of his significant contribution to research on contemporary downsizing, the author forms conclusions based on his analysis of both financial data and qualitative research. In the light of that, a polymethodological approach is recommended in studies on downsizing, and possible directions of future research are indicated.

Keywords: restructuring, defensive strategies, exit strategies, rightsizing, divestiture, disinvestment, change management.

Podjęta problematyka downsizingu jako koncepcji ograniczenia i dostosowania rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej do założeń strategicznych i możliwości operacyjnych przedsiębiorstwa posiada duże znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania. Wymaga ona także wielostronnego spojrzenia na proces zarządzania organizacjami gospodarczymi, co Autor zapewnił poprzez gruntowne studia literaturowe i zróżnicowane pod względem metodycznym badania własne.

Dużą wartością naukową tej monografii jest zaproponowanie nowego spojrzenia na koncepcję downsizingu, która została opracowana wiele lat temu i często jest rozumiana w takim klasycznym ujęciu. Autor monografii uwzględnił znaczące zmiany, jakie zaszły w ostatnim okresie w gospodarce światowej i polskiej, a także w strukturach i potencjale organizacji gospodarczych, oraz zaproponował wiele nowych ujęć dla współczesnego downsizingu.

Z recenzji wydawniczej prof. dra hab. Stefana Lachiewicza

Problematyka downsizingu jest przedmiotem aktualnie bardzo intensywnie prowadzonych badań, głównie w ośrodkach zagranicznych. W naszym kraju nie jest to jeszcze koncepcja rozpowszechniona. Pomimo że w ostatnich latach są podejmowane badania naukowe dotyczące downsizingu, to na naszym rynku w dalszym ciągu mało jest opracowań kompleksowych, odnoszących się do traktowania tego zagadnienia w sposób systemowy. Tym bardziej cenne jest, że Autor dostrzegł koherencję pomiędzy tą koncepcją a poprawą funkcjonowania przedsiębiorstw i podjął próbę zbadania tego zagadnienia (...).

Zagadnienie to jest wyjątkowo atrakcyjne nie tylko ze względu na związek rozwiązań pragmatycznych z naukowymi, ale przede wszystkim ze względu na jego walor poznawczy.

Z recenzji wydawniczej dra hab. Jarosława Waśniewskiego

ISBN 978-83-66199-17-0



9788366199170