



CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

Mateusz Żółtowski & Michał Sowiński

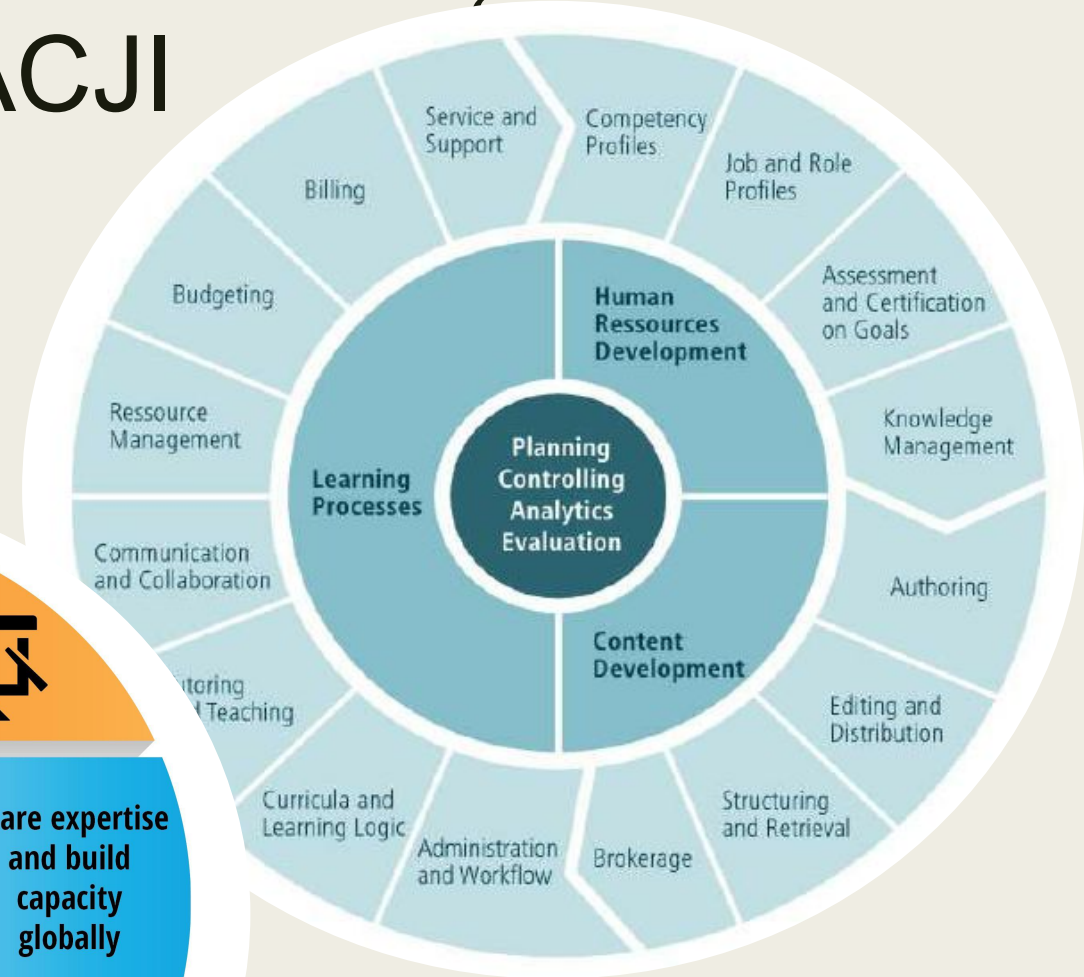


- ORGANIZACJE **POJAWIAJĄ SIĘ, ROZWIJAJĄ SIĘ, OSIĄGAJĄ SUKCES, SŁABNĄ I OSTATECZNIE PRZESTAJĄ ISTNIEĆ.**
- NIEKTÓRE Z NICH ISTNIEJĄ BARDZO DŁUGO, ALE NIKT NIE ŻYJE W STANIE NIEZMIENNOŚCI. NOWE ORGANIZACJE TWORZĄ SIĘ CODZIENNIE. W TYM SAMYM CZASIE KAŻDEGO DNIA SETKI ORGANIZACJI ZNIKAJĄ NA ZAWSZE.
- **CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI** - ZESTAW ETAPÓW, KTÓRE ZAPEWNIĄ PEŁNĄ GAMĘ ROZWOJU W OKRESIE EWOLUCJI ORGANIZACJI, PO CZYM JEJ WARTOŚCI I DZIAŁANIA MOGĄ ZASADNICZO



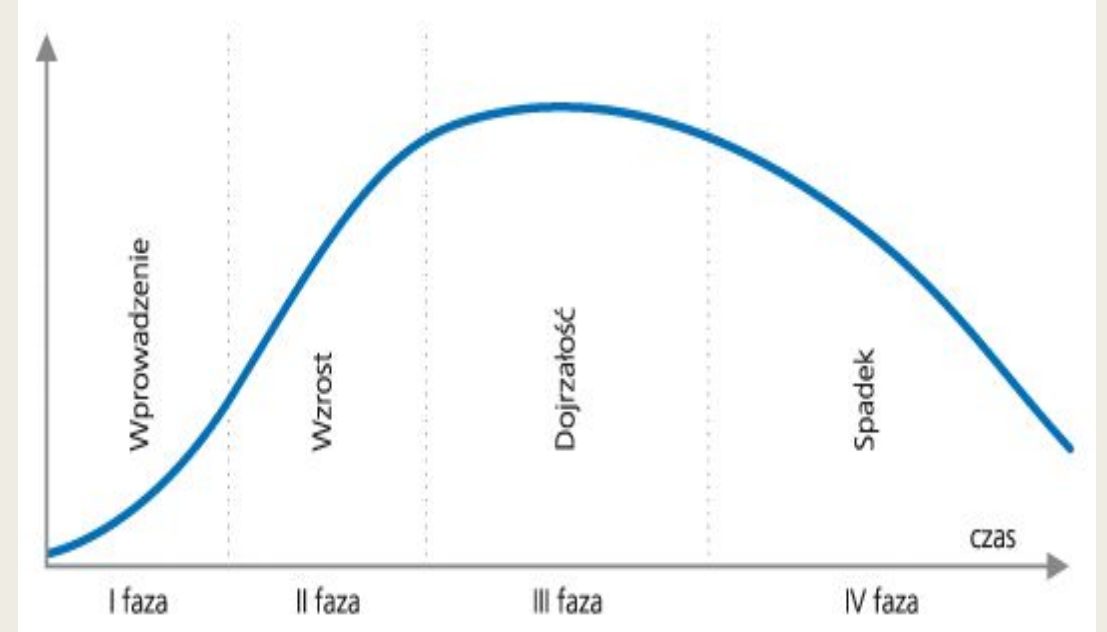
PARAMETRY CHARAKTERYZUJĄCE CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

- KIERUNEK I INTENSYWNOŚĆ ROZWOJU
- CELE STRATEGICZNE I TAKTYCZNE
- METODY I CHARAKTERYSTYKI POTENCJAŁU ZASOBÓW
- ORGANIZACYJNY MECHANIZM KONFIGURACJI



CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIOTSTWA

1. Utworzenie
2. Rozwój
3. Dojrzałość
4. Schyłek
5. Zaprzeszanie działalności



RÓŻNE SCHEMATY CYKLU ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTW

- utworzenie działalności → rozwój → dojrzałość → schyłek → zaprzestanie
- utworzenie → rozwój → dojrzałość → rozwój → dojrzałość → schyłek → zaprzestanie działalności
- utworzenie → rozwój → stagnacja → kryzys → rozwój → kryzys → zaprzestanie działalności
- utworzenie → rozwój → schyłek
- utworzenie → rozwój → zaprzestanie działalności
- utworzenie → zaprzestanie działalności

1. FAZA **UTWORZENIA** PRZEDSIĘBIORSTWA

2 ASPEKTY:

■ **FORMALNY**

ZWIĄZANY Z ZAREJESTROWANIEM NOWEJ JEDNOSTKI (WSPIS DO EWIDENCJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ)

■ **RZECZOWY**

DOTYCZĄCY UTWORZENIA NOWEGO ORGANIZMU GOSPODARCZEGO ZDOLNEGO DO WYTWARZANIA NOWYCH PRODUKTÓW I USŁUG

WYTWARZANIE PRODUKTÓW LUB ŚWIADCZENIE USŁUG

1. FAZA **UTWORZENIA** PRZEDSIĘBIORSTWA

- MOŻE TRWAĆ OD KILKU DNI DO ROKU
- A NAWET DŁUŻEJ... (KILKA / KILKANAŚCIE LAT)



2. FAZA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

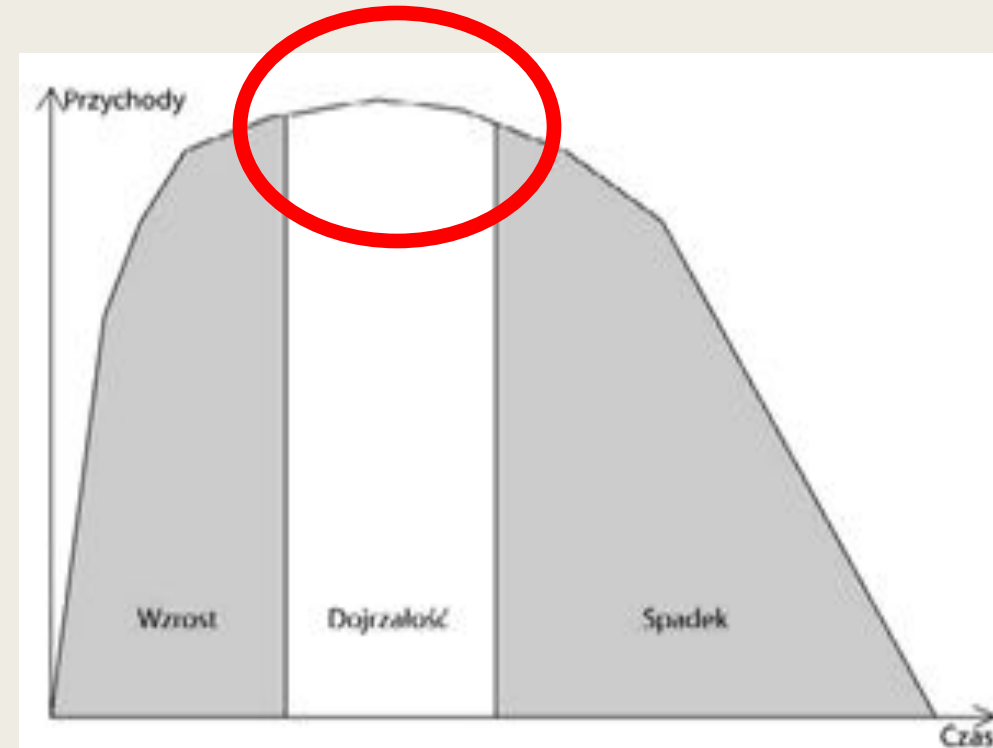
- KILKA LAT LUB WIĘCEJ
- ZWIĘKSZONA WIELKOŚĆ SPRZEDAŻY PRODUKTÓW I USŁUG
- WZROST UDZIAŁU PRZEDSIĘBIORSTWA W RYNKU
- EKSPANSJA SPRZEDAŻY NA RYNKI ZAGRANICZNE
- GWAŁTOWNY WZROST PRZYCHODÓW



3. FAZA DOJRZAŁOŚCI

CHARAKTERYZUJE SIĘ:

- WZGLĘDNĄ STAGNACJĄ WIELKOŚCI SPRZEDAŻY I UDZIAŁU PRZEDSIĘBIORSTWA W RYNKU
- OKRESAMI WZROSTÓW I SPADKÓW SPRZEDAŻY
- STABILIZACJĄ
- SFORMALIZOWANY SCHEMAT ZARZĄDZANIA



4. FAZA SCHYŁKOWA

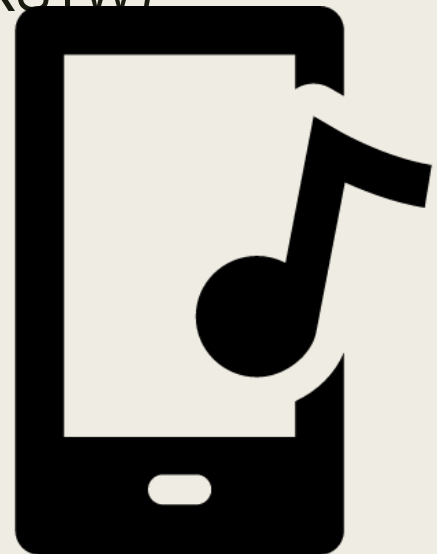
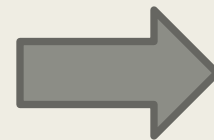
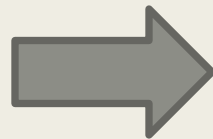
- ZMNIJSZENIE WIELKOŚCI PRODUKCJI
- ZMNIJSZENIE UDZIAŁU SPRZEDAŻY W RYNKU
- ZMNIJSZENIE PRZYCHODU CAŁKOWITEGO, W SKUTEK POJAWIENIA SIĘ LICZNYCH SUBSTYTUTÓW
- SPRZEDAŻ CHARAKTERYZUJĄCA SIĘ ZNACZNYM OBNIŻENIEM CEN
- ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI STAŁE SPADA
- GŁÓWNYM CELEM ORGANIZACJI W TYM OKRESIE JEST WALKA O PRZETRWANIE I ZACHOWANIE UDZIAŁU W RYNKU.



4. FAZA SCHYŁKOWA

PRZYCZYNY WYSTĄPIENIA FAZY SCHYŁKOWEJ:

- **SCHYŁKOWOŚĆ BRANŻY**, W KTÓREJ DZIAŁA PRZEDSIĘBIORSTWO
- **KRYZYS** W ORGANIZACJI
- **ZMIANA GUSTÓW** KONSUMENTÓW
- **ZMIANY REGULACYJNE** NA RYNKACH, W KTÓRYCH DZIAŁA PRZEDSIĘBIORSTWO (NP. RESTRYKCJE DLA PRZEDSIĘBIORSTW)



5. FAZA ZAPRZESTANIA DZIAŁALNOŚCI

- W FAZIE SCHYŁKOWEJ POJAWIA SIĘ DECYZJA O ZAPRZESTANIU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA.
- DECYZJA WŁAŚCICIELA / WŁAŚCICIELI – PLANOWANA, M. IN. Z PRZYCZYŃ EKONOMICZNYCH / PRZYCZYŃ LOSOWYCH

DŁUGOŚĆ TRWANIA POSZCZEGÓLNYCH FAZ ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA ZALEŻY BARDZO WIELU CZYNNIKÓW, SPOŚRÓD KTÓRYCH MOŻEMY WYMIENIĆ:

- **DOŚWIADCZENIE** ZARZĄDU
- **KAPITAŁ** (POSIADANY I DOSTĘPNY)
- **ZDOLNOŚCI** KONKUROWANIA NA RYNKU
- **SYTUACJA** W BRANŻY
- **SYTUACJA GOSPODARCZA** W UJĘCIU **MAKROEKONOMICZNYM**

I. TWORZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

1. DECYZJA O UTWORZENIU PRZEDSIĘBIORSTWA

2. WYBÓR PRZEDMIOTU (OBSZARU) DZIAŁALNOŚCI

ZALEŻY OD WIELU CZYNNIKÓW:

- WYKSZTAŁCENIE PRZEDSIĘBIORY
- DOŚWIADCZENIE W PRACY ZAWODOWEJ
- POJAWIENIE SIĘ SZANS NA RYNKU
- OKOLICZNOŚCI SPRZYJAJĄCE

I. TWORZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

UWZGLĘDNIAJĄC KRYTERIUM DOŚWIADCZENIA PRZEDSIĘBIORCY:

3 SYTUACJE TWORZENIA NOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

- A) PRZEZ OSOBĘ NIEPOSIADAJĄCĄ DOŚWIADCZENIA (CAŁKOWICIE OD POSTAW)
- B) PRZEZ OSOBY POSIADAJĄCE JUŻ PEWNE DOŚWIADCZENIA
- C) NA ZASADACH FRANCHISINGU



I. TWORZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

1. POMYSŁ I WYBÓR FORMY PRAWNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA



2. WARUNKI **FORMALNE** ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

2. REJESTRACJA FIRMY W CEIDG

Złożenie wniosku **CEIDG-1** jest jednocześnie:

- WPISEM LUB ZMIANĄ WPISU DO KRAJOWEGO REJESTRU URZĘDOWEGO PODMIOTÓW GOSPODARKI NARODOWEJ (**NADANIE NUMERU REGON**),
- ZGŁOSZENIEM PŁATNIKA SKŁADEK UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH W **ZUS**,
- ZGŁOSZENIEM IDENTYFIKACYJNYM LUB AKTUALIZACYJNYM OSOBY PROWADZĄCEJ DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ DO URZĘDU SKARBOWEGO

WARUNKI **FORMALNE** ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

3. REJESTRACJA FIRMY W URZĘDZIE STATYSTYCZNYM

W REJESTRZE NUMERU REGON ZNAJDUJĄ SIĘ NASTĘPUJĄCE DANE O FIRMIE:

- NAZWA I ADRES SIEDZIBY,
- IMIONA I NAZWISKO ORAZ MIEJSCE ZAMIESZKANIA,
- NUMER PESEL WŁAŚCICIELA,
- FORMA PRAWNA I FORMA WŁASNOŚCI,
- RODZAJ WYKONYWANEJ DZIAŁALNOŚCI,
- DATA POWSTANIA,
- ROZPOCZĘCIA,
- ZAWIESZENIA I ZAKOŃCZENIA DZIAŁALNOŚCI,
- NAZWA ORGANU REJESTROWEGO LUB EWIDENCYJNEGO,
- NAZWA REJESTRU ORAZ NUMER NADANY PRZEZ TEN ORGAN.

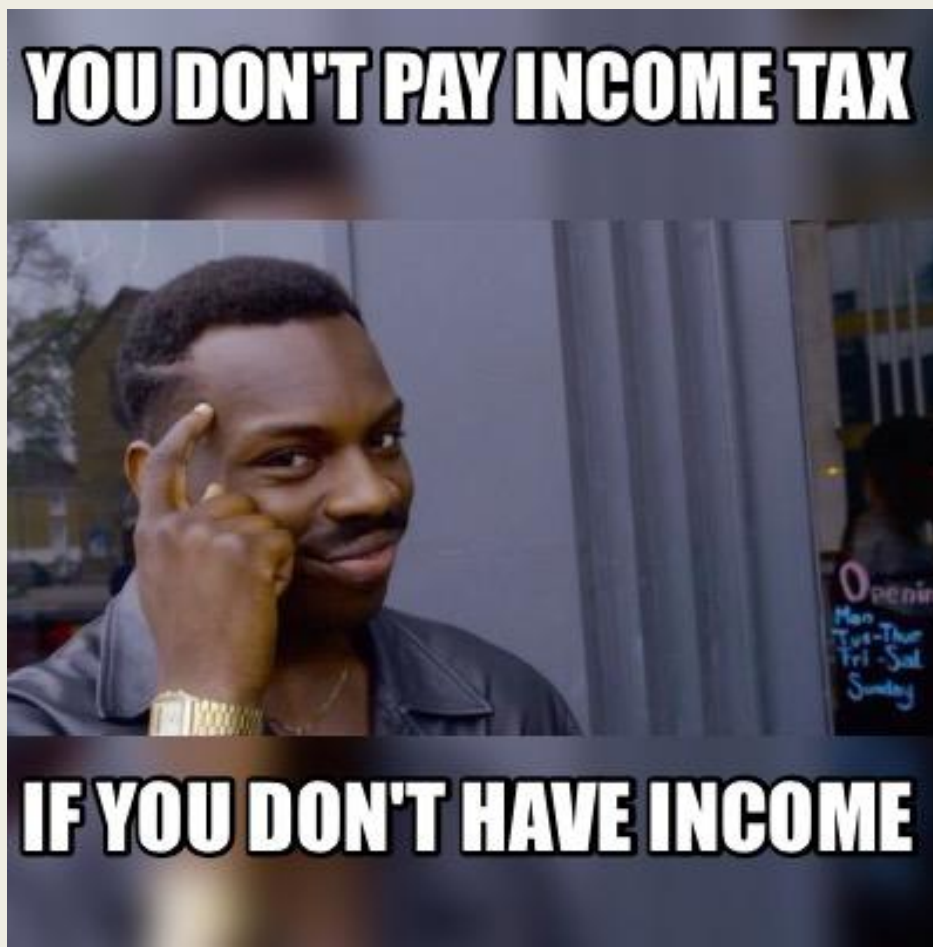
WARUNKI **FORMALNE** ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

4. REJESTRACJA FIRMY W URZĘDZIE SKARBOWYM DLA CELÓW VAT

- KONIECZNE JEST ZAWIADOMIENIE **WŁAŚCIWEGO URZĘDU SKARBOWEGO** O ROZPOCZĘCIU PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.

WARUNKI **FORMALNE** ZWIĄZANE Z TWORZENIEM

5 PRZEJSTWA FIRM W URZĘDZIE SKARBOWYM DLA CELÓW
PRZEDSIĘBIORSTWA
PODATKU DOCHODOWEGO



WARUNKI FORMALNE ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

6. REJESTRACJA FIRMY W ZUS

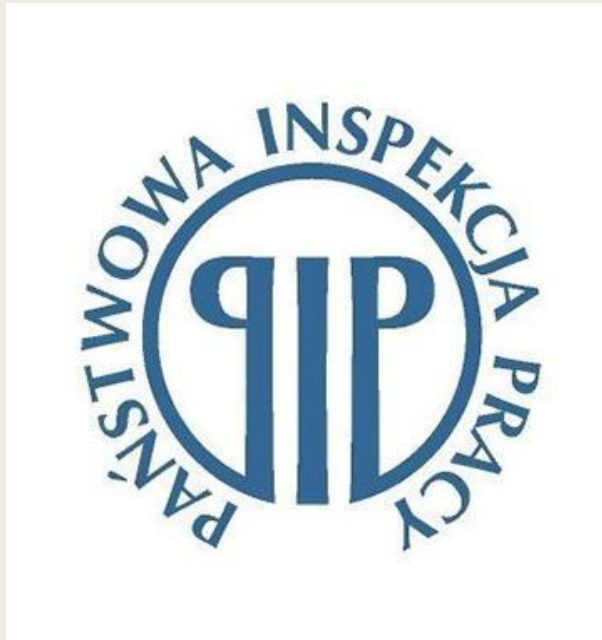
- PRZEDSIĘBIORCA ZOBOWIĄZANY JEST DO OPŁACANIA 3 RODZAJÓW SKŁADEK NA:
 - FUNDUSZ PRACY,
 - UBEZPIECZENIE ZDROWOTNE
 - UBEZPIECZENIE SPOŁECZNE



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH

WARUNKI **FORMALNE** ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

7. ZGŁOSZENIE DO PAŃSTWOWEJ INSPEKCJI PRACY I
SANEPIDU



WARUNKI FORMALNE ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

8. WYBÓR METODY PROWADZENIA ROZLICZEŃ FIRMY

- KAŻDY PRZEDSIĘBIORCA, A ZWŁASZCZA TEN POCZĄTKUJĄCY MUSI ZADBAĆ O TO BY WYPEŁNIAĆ OBOWIĄZKI USTAWOWE ZWIĄZANE Z PROWADZENIEM KSIĘGOWOŚCI FIRMY. WAŻNYM JEST WIĘC WYBÓR ODPOWIEDNIEJ DLA SIEBIE METODY. PRZEDSIĘBIORCY MOGĄ ODDAĆ TE KOMPETENCJE BIURU RACHUNKOWEMU, BĄDŹ SPRÓBOWAĆ SWOICH SIŁ I SAMODZIELNIE PROWADZIĆ KSIĘGOWOŚĆ FIRMY.

WARUNKI FORMALNE ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

9. ZAŁOŻENIE RACHUNKU BANKOWEGO



WARUNKI FORMALNE ZWIĄZANE Z TWORZENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

- 10. POZOSTAŁE CZYNNOŚCI FORMALNE ZWIĄZANE Z ZAŁOŻENIEM
DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

II. ROZWÓJ I DOJRZAŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

- **KIEDY FIRMA WCHODZI NA RYNEK.**
- TEN ETAP CECHUJE NISKA PŁYNNOŚĆ FINANSO
- **GWAŁTOWNY WZROST PRODUKCJI**
- OPÓŹNIENIA W PRODUKCJI
- FIRMY W FAZIE WZROSTU ODNOTOWUJĄ **GWAŁTOWNY PRZYROST PRZYCHODÓW,**
- BAZA KLIENTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA ROŚNIE DO MOMENTU ZASPOKOJENIA POTRZEB RYNKU
- **MAKSYMALNE WYKORZYSTYWANIE ZDOLNOŚCI WYTWÓRCZYCH FIRMY,**

DOPIERO PO DŁUŻSZYM FUNKCJONOWANIU FIRMA ZACZYNA LEPIEJ ROZUMIEĆ RYNEK I WYSTĘPUJĄCE SIĘ NA NIM TRENDY. JEŚLI PRZEDSIĘBIORSTWO DOBRZE POZNAŁO JUŻ RYNEK I SWOICH KLIENTÓW ORAZ WCHŁONEŁA WIĘKSZOŚĆ NADWYŻKI POPYTU RYNKOWEGO, FIRMA WCHODZI W FAZĘ DOJRZAŁOŚCI.

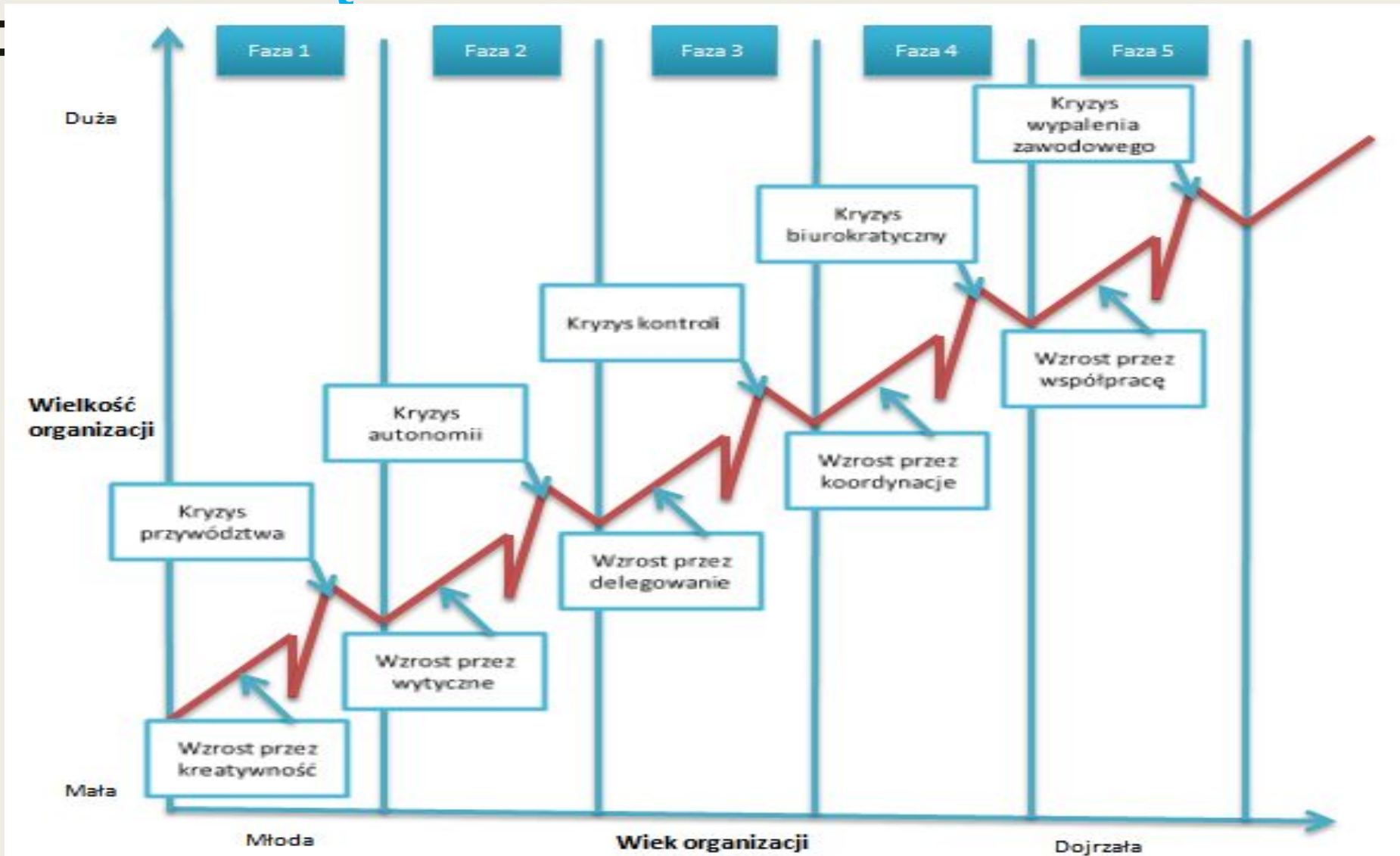


DOJRZAŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

- **DOJRZAŁOŚĆ** FIRMA OSIĄGA WÓWCZAS, GDY **WYCZERPIE JUŻ SWÓJ POTENCJAŁ WZROSTOWY**. W TEJ FAZIE PRZEDSIĘBIORSTWO MA JUŻ **USTABILIZOWANE OBROTY I KONKRETNĄ OFERTĘ** A TAKŻE **SFORMALIZOWANY SCHEMAT ZARZĄDZANIA**. PROWADZI SWĄ DZIAŁALNOŚĆ CZERPIĄC ZYSKI Z OSIĄGNIĘTEGO WZROSTU, **POSIADA DOŚĆ DUŻY KAPITAŁ**, JEJ **KOSZTY SĄ NISKIE A PRZYCHODY WYSOKIE**. ZE WZGLĘDU NA RÓŻNEGO RODZAJU CZYNNIKI WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE SYTUACJA TAKA NIE TRWA CAŁY CZAS, ALBOWIEM **PRZEDSIĘBIORSTWO MOŻE NATRAFIĆ NA PROBLEM NASYCENIA RYNKU OFEROWANYMI PRODUKTAMI CZY USŁUGAMI**, LUB TEŻ **CZĘŚCIOWEJ ALBO NAWET CAŁKOWITEJ ZMIANY POTRZEB KONSUMENTÓW**. KONSEKWENCJĄ TEJ SYTUACJI JEST STAGNACJA, KTÓRĄ PRZERWAĆ MOŻE WPROWADZENIE OPTYMALNYCH ZMIAN W FIRMIE LUB NAWET PRZEJŚCIE DO FAZY SCHYŁKOWEJ.

FAZY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA WG.

GF



FAZA PIERWSZA: TWÓRCZA

- SKUPIENIE SIĘ NA **TWORZENIU** ZARÓWNO PRODUKTU I RYNKU
- **ROŚNIE LICZBA ZATRUDNIONYCH**
- ZACHODZI **POTRZEBA POZYSKANIA KAPITAŁU**
- WPROWADZENIE PROCEDUR RACHUNKOWOŚCI I KONTROLI
- POJAWIA SIĘ **KRYZYS PRZYWÓDZTWA**
- **PROBLEM Z ZATRUDNIENIEM WYKWALIFIKOWANYCH KIEROWNIKÓW,**
KTÓRZY MOGLIBY BYĆ ZAAKCEPTOWANI PRZEZ ZAŁOŻYCIELI



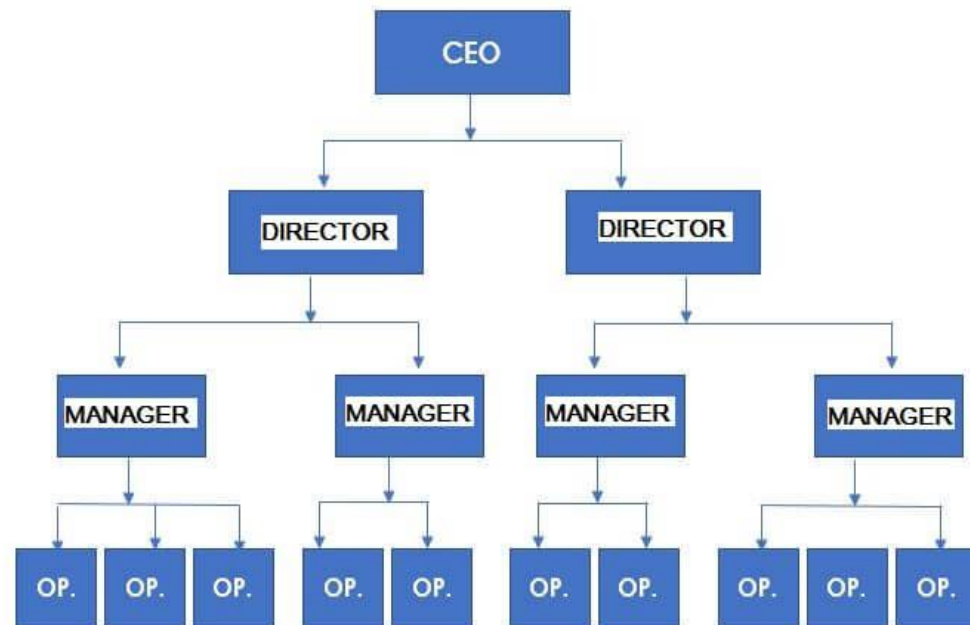
"Approximately 70% of startups fail. Of the remaining 30%, some will deliver a 3–5x returns, which is considered a very good return. But the VC still needs roughly 5% of their companies to deliver 10 to 100x returns to balance out the losses, and drive significant returns."

FAZA DRUGA: KIEROWANIE I FORMALIZACJA

- WPROWADZENIE STRUKTUR FUNKCJONALNYCH KIEROWANIA
- WPROWADZENIE SYSTEMÓW RACHUNKOWOŚCI DOTYCZĄCEJ ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ I ZAPASAMI, BUDŻETOWANIA, SYSTEMÓW BODŹCÓW I PEWNYCH STANDARDÓW PRACY
- POJAWIA SIĘ KRYZYS AUTONOMII

► autonomia

prawo do samostanowienia



FAZA TRZECIA- DELEGOWANIE

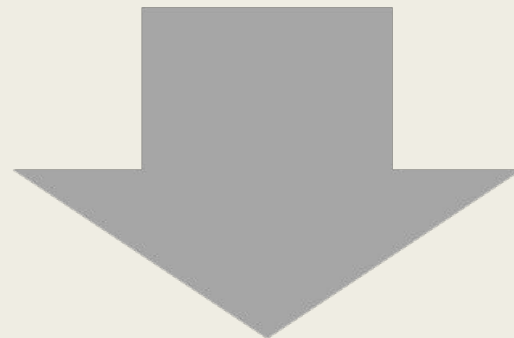
- **ZDECENTRALIZOWANA** STRUKTURA ORGANIZACYJNA
- KIEROWNICTWO NACZELNE KONCENTRUJE SIĘ NA ZARZĄDZANIU POPRZEZ RAPORTY Z JEDNOSTEK NIŻSZYCH
- KRYZYS KONTROLI (DECENTRALIZACJA)



Centralizacja

Obniża koszty

Przyspiesza procesy



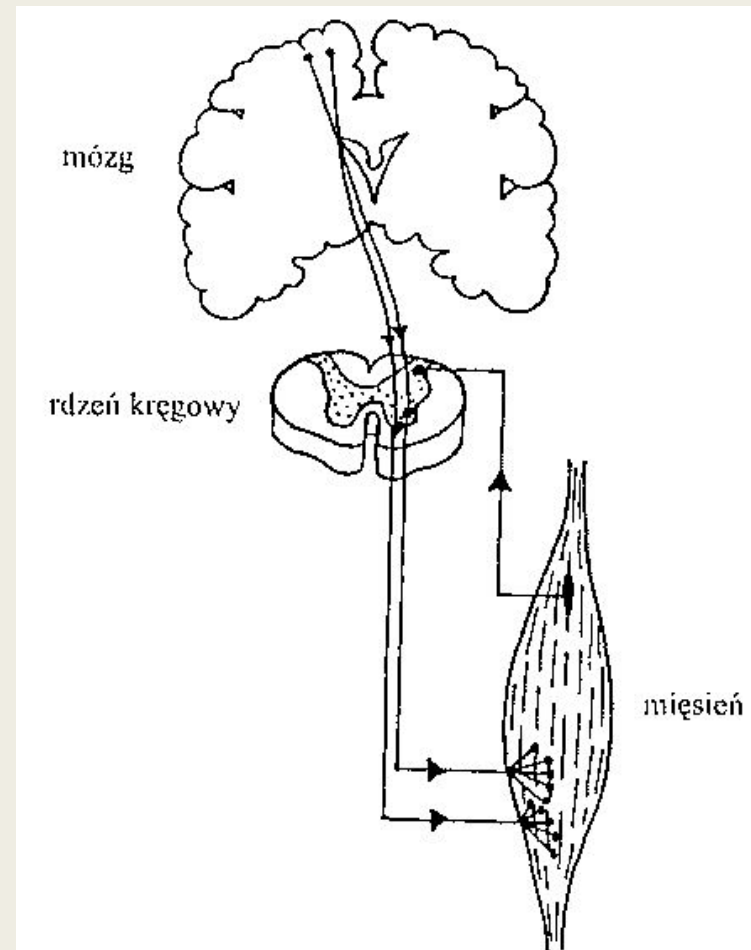
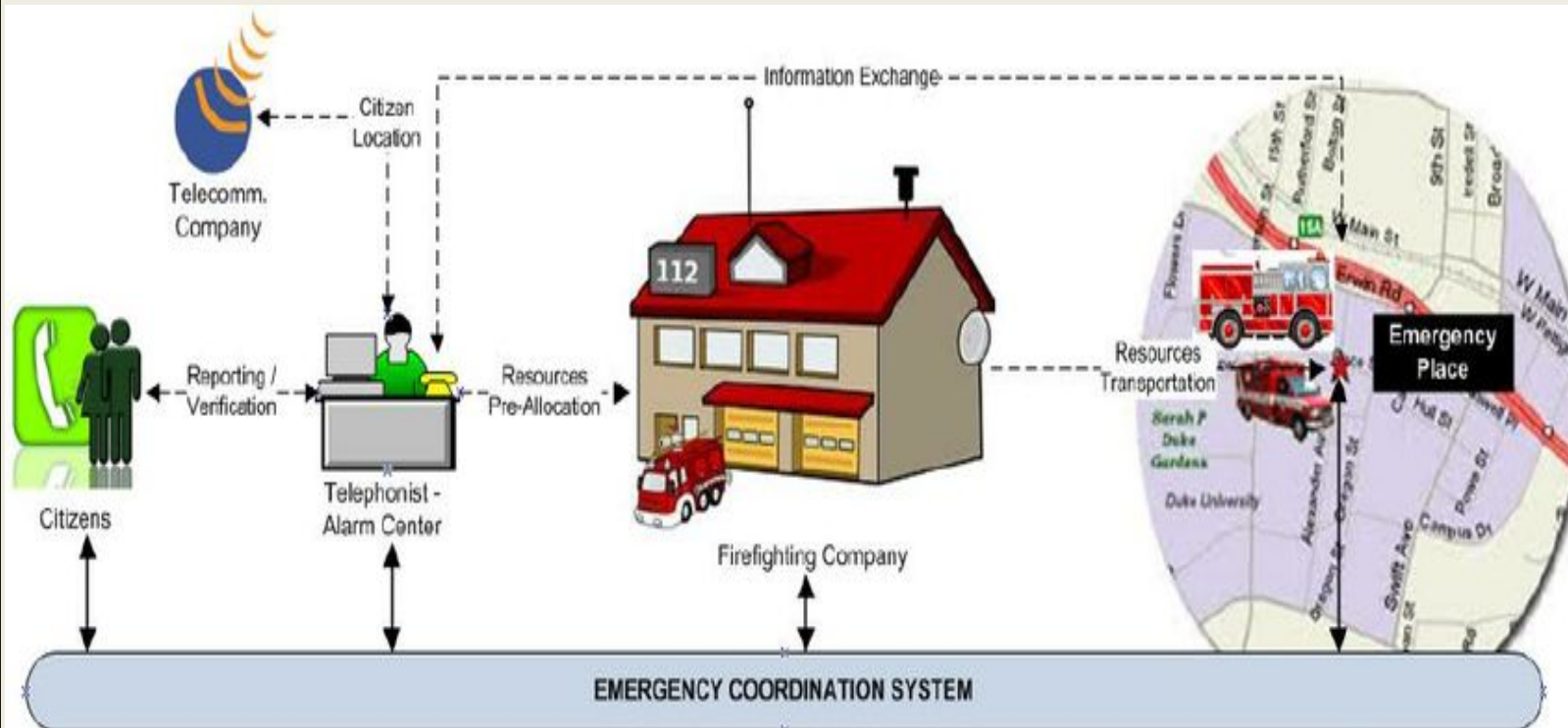
Decentralizacja

Zwiększa elastyczność

Zwiększa motywację

FAZA CZWARTA: KOORDYNACJA

- ŁĄCZENIE ODDZIAŁÓW W WIĘKSZE GRUPY
- ROZBUDOWA SYSTEMÓW KOORDYNACJI
- KRYZYS BIUROKRATYZMU



FAZA PIĄTA: WSPÓŁPRACA

- SKUPIENIE SIĘ NA PRACY ZESPOŁOWEJ
- KONTROLA USPOŁECZNIONA I SAMOKONTROLA
- PROBLEMY SĄ ROZWIĄZYWANE PRZEZ ZESPOŁY, KTORĘ POWOŁUJE SIĘ Z RÓŻNYCH OBSZARÓW DZIAŁANIA DO ROZWIĄZYWANIA OKREŚLONYCH ZADAŃ



JAKIE MOGĄ BYĆ PRZYCZYNY
KRYZYSÓW W ORGANIZACJI?

KRYZYSY I ICH PRZEWYCIĘŻANIE

- **KRYZYS** W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA JEST TO **PROCES NIEKORZYSTNYCH I TRUDNO ODWRACALNYCH ZMIAN** W PRZEBIEGU I WYNIKACH DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.
- PRZYCZYNY KRYZYSU MOGĄ TKWIĆ W JEGO OTOCZENIU, BĄDŹ WE WNĘTRZU PRZEDSIĘBIORSTWA, DLATEGO PRZYCZYNY KRYZYSU DZIELIMY NA **WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE**

KRYZYSY WEWNĘTRZNE

- WYSTĘPOWANIE KONFLIKTÓW WEWNĘTRZNYCH
- ZAKŁÓCENIA W PRZEPIŹYWIE INFORMACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE
- UTRATA ZAUFANIA PRACOWNIKÓW DO KIEROWNICTWA

Kryzys zagrożenie czy szansa?

危機

Zagrożenie

Szansa



KRYZYSY ZEWNĘTRZNE

- ZMIANA GUSTÓW KLIENTÓW →
- WPROWADZENIE RESTRYKCYJNYCH PRZEPISÓW OGRANICZAJĄCYCH SWOBODĘ GRY RYNKOWEJ
- ZAŁAMANIE SIĘ RYNKÓW W WYNIKU NADZWYCZAJNYCH ZDARZEŃ (WOJNY, KLĘSKI ŻYWIOŁOWE)
- GWAŁTOWNE ZMIANY W POSTĘPIE TECHNICZNYM
- DZIAŁANIA NIEZGODNE Z PRAWEM STOSOWANE PRZEZ KONKURENTÓW



FAZY KRYZYSU

- KRYZYS POTENCJALNY
 - NAJŁAGODNIEJSZA ODMIANA KRYZYSU
 - WYNIKA Z NIEKORZYSTNYCH ODDZIAŁYWAŃ ZEWNĘTRZNYCH I WEWNĘTRZNYCH
 - WYMAGANE SĄ RADYKALNE DZIAŁANIA, W CELU ZNIWELOWANIA NEGATYWNYCH SKUTKÓW KRYZYSU, W PRZECIWNYM RAZIE KRYZYS PRZECHODZI W KRYZYS UKRYTY.
 - ROZUMIANY JAKO ZAGROŻENIE DLA DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI I REALIZOWANYCH CELÓW WYNIKAJĄCYCH Z NIEKORZYSTNYCH ODDZIAŁYWAŃ RÓŻNORODNYCH ZJAWISK ENDO I EGZOGENICZNYCH

FAZY KRYZYSU

■ KRYZYS UKRYTY

- WYSTĘPOWANIE TRUDNOŚCI W REALIZOWANIU CELÓW ORGANIZACJI I GOSPODAROWANIU ZASOBAMI, CZĘSTO UTOŻSAMIANY Z TZW. „TRUDNOŚCIAMI PRZEJŚCIOWYMI”, KTÓRE ZDARZAJĄ SIĘ WSZYSTKIM ORGANIZACJOM I STANOWIĄ IMMANENTNĄ CECHE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

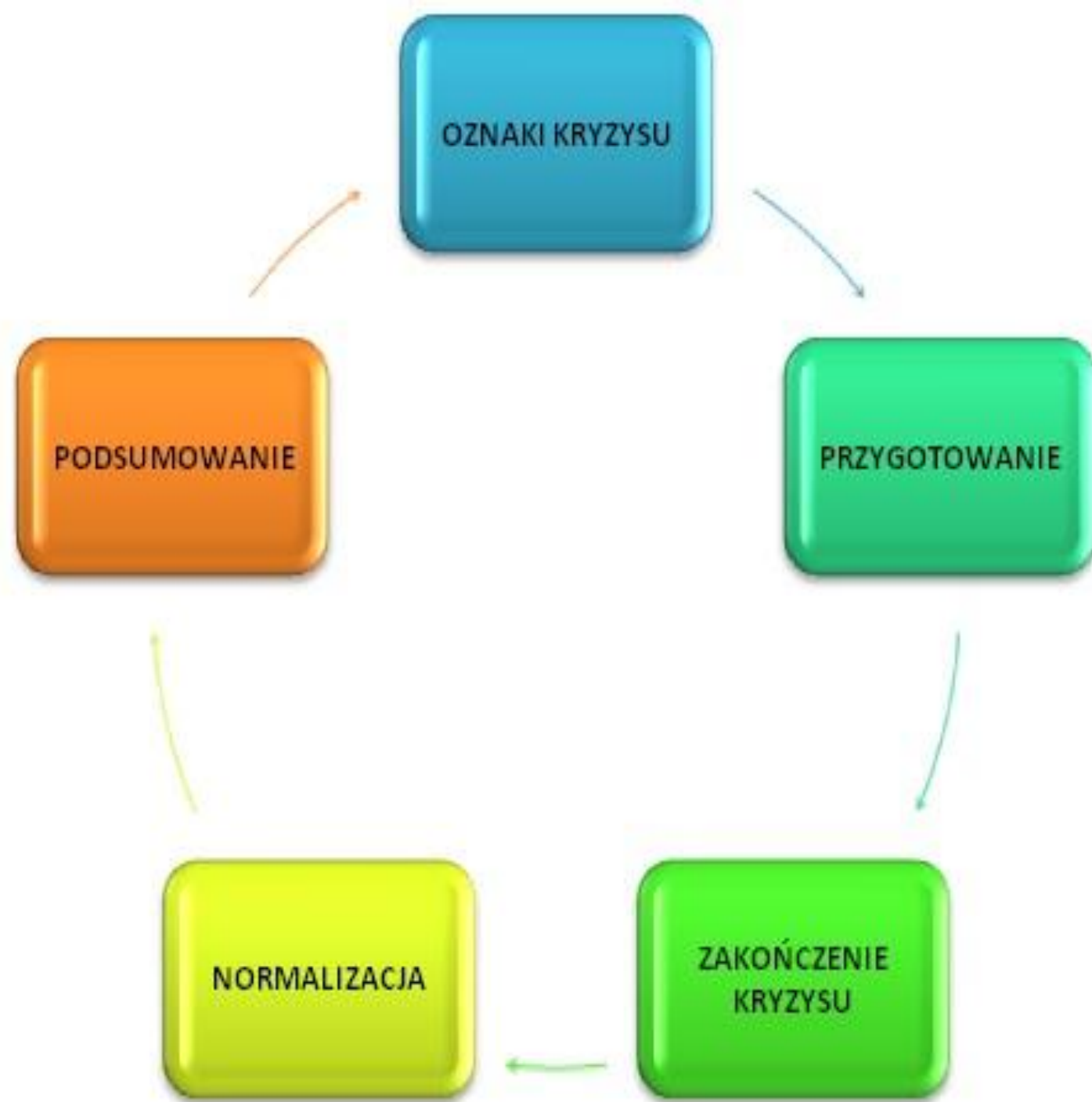
FAZY KRYZYSU

- KRYZYS JAWNY
 - ZAGRAŻA ISTNIENIU PRZEDSIĘBIORSTWA
 - ROZUMIANY JAKO POJAWIENIE SIĘ TRUDNOŚCI W FUNKCJONOWANIU FIRMY, KTÓRE ZAGRAŻAJĄ EGZYSTENCJI JEJ ISTNIENIA.

Fazy kryzysu przedsiębiorstwa



- **KRYZYS POTENCJALNY** – w przedsiębiorstwie pojawiają się pierwsze informacje o obniżeniu sprawności działalności, lecz spadek traktowany jest przez kierownictwo jako przypadkowy lub przejściowy
- **KRYZYS UKRYTY** – rozpoczyna się z momentem gdy ujawniają się pierwsze symptomy wynikające z sytuacji kryzysowej
- **KRYZYS JAWNY**- widoczne trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zagrażające jego bytowi ekonomicznemu
- **WYCZEKIWANIE** – na rezultaty zastosowanych terapii gospodarczych lub w przypadku nie podejmowania działań antykryzysowych na skutki ostateczne



INTENSYWNOŚĆ KRYZYSU

- **PRZEBIEG GWAŁTOWNY** – NAJTRUDNIEJ GO PRZEWYCIĘŻYĆ, PONIEWAŻ DWIE PIERWSZE FAZY SĄ BARDZO KRÓTKIE PRZEZ CO CIĘŻKO ROZPOZNAĆ KRYZYS
- **ZMIENNY PRZEBIEG KRYZYSU**- WYSTĘPUJE ZWYKLE Z PRZYCZYN ZEWNĘTRZNYCH NP.; WAHANIA POPYTU NA RYNKU
- **KRYZYS PEŁZAJĄCY**- WYSTĘPUJE PRZED W SZYBKO W BRANŻACH SCHYŁKOWYCH

NP.. USŁUGI SZEWSKIE, PRZEMYSŁ WĘGLOWY

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

- R.BOROWIECKI: "**RESTRUKTURYZACJA** - SYSTEMOWA PRZEBUDOWA, MODERNIZACJA LUB UWSPÓŁCZEŚNIENIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ I ZASAD FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW I INNYCH OBIEKTÓW BADAŃ EKONOMICZNYCH."
- H.JAGODA, J.LICHTARSKI: "**RESTRUKTURYZACJA** PRZEDSIĘBIORSTWA - ZŁOŻONY AGREGAT POJĘCIOWY OPISUJĄCY **WSZELKIEGO RODZAJU ZMIANY STRUKTURALNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE**. MOŻE DOTYCZYĆ STRUKTURY MAJĄTKOWEJ, KAPITAŁOWEJ, ORGANIZACYJNEJ, ZARZĄDZANIA, ZATRUDNIENIA, PRODUKCYJNO-ASORTYMENTOWEJ, RYNKÓW ZAOPATRZENIA I ZBYTU, TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNEJ **ITD**. W TYM ROZUMIENIU RESTRUKTURYZACJA JAWI SIĘ JAKO ODPOWIEDNIK STOSOWANEGO SZEROKO W ODNIESIENIU DO **ZMIAN** STRICTE ORGANIZACYJNYCH POJĘCIA "REORGANIZACJA"."

CELE RESTRUKTURYZACJI

- **CELE STREFY PRODUKCYJNEJ / USŁUGOWEJ-** ODNOSZĄ SIĘ DO PROCESÓW ŚWIADCZENIA LUB WYTWARZANIA USŁUG. OBEJMUJĄ RÓWNIEŻ NP. TECHNOLOGIE, MAJĄTEK PRODUKCYJNY, GOSPODARKE POMOCNICZĄ, PROBLEMY OCHRONY ŚRODOWISKA (**PRODUKCJA**)
- **CELE STREFY MARKETINGOWEJ-** KONCENTRACJA WOKÓŁ PRODUKTU I MOŻLIWOŚĆ JEGO SPRZEDAŻY, DOTYCZĄ CECH SAMEGO PRODUKTU, POLITYKI CENOWEJ, KANAŁÓW DYSTRYBUCJI (**MARKETING**)
- **CELE STREFY EKONOMICZNO- FINANSOWEJ-** ODNOSZĄ SIĘ DO KOSZTÓW, RENTOWNOŚCI, PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ, STRUKTURY KAPITAŁOWEJ (**FINANSE**)
- **CELE STREFY ORGANIZACYJNEJ-** DOTYCZĄ ZASOBÓW LUDZKICH, STRUKTURY ORGANIZACJI, ORGANIZACJI PRACY, ŚRODKÓW MOTYWACYJNYCH, SYSTEMU PRZEPŁYWU INFORMACJI

TYPY RESTRUKTURYZACJI

- **RESTRUKTURYZACJA NAPRAWCZA** - WYNIKA Z PRZEDŁUŻAJĄCEGO SIĘ KRYZYSU I ZŁEJ SYTUACJI PRZEDSIĘBIORSTWA. MA ZA ZADANIE **ODWRÓCIĆ NIEKORZYSTNE TENDENCJE I ZAPOBIEC POGŁĘBIANIU SIĘ KRYZYSU**, KTÓRY MOŻE SKUTKOWAĆ UPADKIEM PRZEDSIĘBIORSTWA. DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE OBEJMUJĄ TYLKO WYBRANE OBSZARY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA. **ZWYKLE CHODZI O JAK NAJSZYBSZY EFEKT** NP. W POSTACI OBNIŻKI KOSZTÓW. HORYZONT CZASU JEST DOŚĆ KRÓTKI (**DO 1 ROKU**).
- **RESTRUKTURYZACJA ROZWOJOWA**- OBEJMUJE DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z ISTOTNĄ PRZEBUDOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA. ZMIANY DOKONYWANE SĄ GŁÓWNIEM W SFERZE JAKOŚCIOWEJ. HORYZONT CZASU JEST DŁUŻSZY (**OD 2 DO 5 LAT**).

PROGRAM RESTRUKTURYZACJI

- OBEJMUJE SYTUACJĘ PRZEDSIĘBIORSTWA W SPOSÓB CAŁOŚCIOWY I WSKAZUJE OPTYMALNE ROZWIĄZANIA JEGO PROBLEMÓW.
- ETAPY TWORZENIA PROGRAMU RESTRUKTURYZACJI:
 - 1) ANALIZA I OCENA STANU PRZEDSIĘBIORSTWA
 - 2) FORMUŁOWANIE KIERUNKÓW ZMIAN I ODPOWIADAJĄCYM IM ZADAŃ CZĄSTKOWYCH
 - 3) OKREŚLENIE WARUNKÓW WDROŻENIA I REALIZACJI

PROGRAM RESTRUKTURYZACJI

- PROGRAM RESTRUKTURYZACJI KONSTRUUJE SIĘ, WYKORZYSTUJĄC **METODYKĘ TWORZENIA BIZNESPLANU**, KTÓRA W RAMOWYM UKŁADZIE TREŚCI PLANU RESTRUKTURYZACJI PRZEWIDUJE NASTĘPUJĄCE MODUŁY:



PROGRAM RESTRUKTURYZACJI

- STRESZCZENIE
- CHARAKTERYSTYKĘ FIRMY
- **DIAGNOZĘ STANU** (WEWNĘTRZNEGO) PRZEDSIĘBIORSTWA
- DIAGNOZĘ ZEWNĘTRZNYCH WARUNKÓW FUNKCJONOWANIA (ANALIZĘ BRANŻY)
- OCENĘ POZYCJI KONKURENCYJNEJ FIRMY W OTOCZENIU I CHARAKTERYSTYKĘ PRZESŁANEK DO RESTRUKTURYZACJI
- **PREZENTACJĘ CELÓW**
- **HARMONOGRAM DZIAŁAŃ I OCENĘ RYZYKA**

NIEWYPŁACALNOŚĆ I ZAPRZESTANIE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

- TRUDNOŚCI W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA OBJAWIAJĄ SIĘ W POSTACI **BRAKU JEGO PŁYNNOŚCI**, TZN. ZDOLNOŚCI DO TERMINOWEJ REALIZACJI ZOBOWIĄZAŃ PŁATNICZYCH. TRUDNOŚCI TE MOGĄ OBJAWIAĆ SIĘ W KAŻDEJ FAZIE JEGO DZIAŁALNOŚCI, TAKŻE ROZWOJOWEJ.

METODY ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW W REALIZACJI ZOBOWIĄZAŃ PŁATNICZYCH:

- **ZACIĄGANIE KREDYTÓW**
- **DOKAPITALIZOWANIE**
- **PRZESUWANIE TERMINÓW SPŁATY ZOBOWIĄZAŃ**

- ZJAWISKO NIEWYPŁACALNOŚCI MA WIELE WYMIARÓW. MOŻE MIEĆ ONO CHARAKTER PRZEJŚCIOWEJ NIEWYPŁACALNOŚCI (BRAKU PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ) LUB TRWAŁY, ZAGRAŻAJĄCY INTERESOM WIERZYCIELI.

Zmniejszenie liczby zamówień



Spadek obrotów



Rentowność



Płynność

Wzrost kosztów

Spadek przychodów

Strata

Nadmierne zadłużenie

Spadek przychodów

Trudności płatnicze

Zatory płatnicze

Utrata płynności

- KIEDY WEDŁUG OCENY PRZEDSIĘBIORSTWA, JEGO **NIEWYPŁACALNOŚĆ** MA **CHARAKTER PRZEJŚCIOWY** I MOŻE BYĆ PRZEZWYCIĘŻONA PRZEZ DZIAŁANIA DOKONANE PRZEZ NIE SAMODZIELNIE LUB WE WSPÓŁPRACY Z WIERZYCIELAMI, WÓWCZAS PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEPROWADZA **RESTRUKTURYZACJĘ SWEJ DZIAŁALNOŚCI** LUB TEŻ WYSTARCZAJĄ **INDYWIDUALNE UKŁADY Z POSZCZEGÓLNYMI WIERZYCIELAMI**, DOTYCZĄCE Z REGUŁY PRZESUNIĘCIA TERMINÓW SPŁAT ZOBOWIĄZAŃ.

- JEŚLI PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEWIDUJE, ŻE W NIEDŁUGIM CZASIE STANIE SIĘ NIEWYPŁACALNE, MOŻE ZAINICJOWAĆ **POSTĘPOWANIE NAPRAWCZE.**
- PRZEDSIĘBIORSTWO POWINNO WTEDY SKONSTRUOWAĆ **PLAN NAPRAWCZY**

- SĄD UWZGLĘDNIAJĄC OKOLICZNOŚCI, MOŻE OGŁOSIĆ UPADŁOŚĆ Z MOŻLIWOŚCIĄ ZAWARCIA UKŁADU LUB UPADŁOŚĆ Z LIKWIDACJĄ MAJĄTKU DŁUŻNIKA.

■ UKŁAD

- ZAWIERANY JEST NA ZGROMADZENIU WIERZYCIELI
- PRZEDMIOTEM UKŁADU SĄ PROPOZYCJE RESTRUKTURYZACJI ZOBOWIĄZAŃ UPADŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA, KTÓRE MOGĄ OBEJMOWAĆ W SZCZEGÓLNOŚCI:
 - ODROCZENIE WYKONANIA ZOBOWIĄZAŃ
 - ROZŁOŻENIE SPŁATY DŁUGÓW NA RATY
 - ZMNIEJSZENIE SUMY DŁUGÓW

UPADŁOŚĆ Z MOŻLIWOŚCIĄ ZAWARCIA UKŁADU

- UKŁAD JEST ZAWIERANY W DRODZE GŁOSOWANIA PRZEZ WIERZYCIELI.
- WIERZYCIELE DZIELĄ SIĘ NA 4 KATEGORIE, ZALEŻNE OD ICH INTERESÓW – SĄ TO:
 1. WIERZYCIELE, KTÓRYM PRZYSŁUGUJĄ NALEŻNOŚCI ZE STOSUNKÓW PRACY I ROLNICY
 2. WIERZYCIELE, KTÓRYCH WIERZYTELNOŚCI SĄ ZABEZPIECZONE RZECZOWO
 3. WIERZYCIELE, KTÓRZY SĄ UDZIAŁOWCAMI LUB AKCJONARIUSZAMI UPADŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
 4. POZOSTALI WIERZYCIELE

UPADŁOŚĆ Z LIKWIDACJĄ MAJĄTKU DŁUŻNIKA

- Po ogłoszeniu upadłości sąd **wyznacza zarządcę majątku przedsiębiorstwa** postawionego w **stan upadłości**, który przejmuje majątek od właścicieli bądź organów przedsiębiorstwa.
- Dotychczasowi właściciele oraz kierownictwo przedsiębiorstwa zostają odsunięci od kierowania przedsiębiorstwem.



UPADŁOŚĆ Z LIKWIDACJĄ MAJĄTKU DŁUŻNIKA

- Ma na celu **zabezpieczenie interesów wierzycieli**

Ogłoszenie upadłości pozwala na wyeliminowanie z gry rynkowej podmiotów, które prowadzą **działalność nieefektywnie**, czego skutki ponoszą w dużym stopniu wierzyciele.



FILMIK

<https://www.youtube.com/watch?v=g1jIMjCHMyo>

DZIĘKI ZA UWAGĘ