

Piotr Manczur

PWiK w Bolesławcu Sp. z o.o.

OCENA KORZYŚCI Z RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW WODOCIĄGOWYCH

Streszczenie: Opracowanie ma na celu przybliżenie zagadnień restrukturyzacji, które powszechnie znane i stosowane w obrocie gospodarczym z powodzeniem mogą być wykorzystane w branży komunalnej. Zachodzące w ostatnim okresie zmiany gospodarcze, w tym zmiany sektora finansów publicznych, skłaniają do analizy możliwości zagospodarowania majątku komunalnego w sposób najbardziej efektywny. Analizy pod kątem możliwości zastosowania przywołanych zagadnień dokonano na przykładzie jednej ze spółek branży wodociągowo-kanalizacyjnej na terenie Polski, w której doprowadzono do zmian własnościowych.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, komunalizacja, zarządzanie, koszty.

1. Wstęp

Proces restrukturyzacji w Polsce nabrał szczególnego znaczenia wraz ze zmianą reguł gry w gospodarce – jest nieodzownym elementem procesów transformacji i z pewnością pozostanie narzędziem wprowadzania radykalnych zmian w firmach w przyszłości. Przedsiębiorstwo, chcąc istnieć na rynku, musi się dostosowywać do zmian otoczenia oraz posiadać cechy organizacji elastycznej, kreatywnej i aktywnie wprowadzającej zmiany.

Przedsięwzięcia tego rodzaju w przedsiębiorstwach komunalnych będą zyskiwać na znaczeniu w dobie obecnych i przyszłych zmian w gospodarce naszego kraju. W ostatnim okresie nasiliła się dyskusja nt. przerzucania zadłużenia samorządów na spółki zależne, dzięki czemu dług nie jest wpisywany „na konto” gminy, a w konsekwencji nie jest wliczany do długu publicznego. Zdaniem profesora Pawła Swianiewicza¹, społecznego doradcy prezydenta ds. samorządów – dług spółek samorządowych może zacząć rosnąć jeszcze szybciej. Od początku roku głośno jest o kolejnych obostrzeniach wobec samorządów. Nietrudno się domyślić, że coraz więcej samorządów zacznie przekazywać do utworzonych już spółek nowe zadania. Jeśli takich spółek samorządy nie mają, to z pewnością zaczną je tworzyć, aby powierzyć im do wykonywania zadania, które wcześniej chciały realizować na własny

¹ <http://samorzady.pb.pl/2360588,33754,demagogia-ministra-i-grzeszki-samorzadow>.

rachunek. Celem pracy jest przedstawienie w sposób syntetyczny najbardziej istotnych dla praktyki elementów teoretycznych i metodycznych restrukturyzacji przedsiębiorstw.

2. Restrukturyzacja – pojęcie

Słowo „restrukturyzacja” oznacza zmianę struktury [Sobol 1994, s. 781]. W przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstw zmiany nie dotyczą jedynie sfery organizacji, ale obejmują wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa, jak np. rynek zbytu, profil działalności, asortyment produkcji czy rozmiar i struktura zatrudnienia. Można zatem przyjąć, że szeroko rozumiana restrukturyzacja jest procesem ciągłym, realizowanym praktycznie w każdy przedsiębiorstwie w warunkach ugruntowanej gospodarki rynkowej [Dowżycki i in. 2004, s. 20]. Kierownictwo przedsiębiorstw, które nie jest świadome konieczności ciągłego i elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, będzie z pewnością z czasem zmuszone do podjęcia procesów naprawczych, również mieszczących się w zakresie działań restrukturyzacyjnych. Wynika z tego, że precyzyjne określenie pojęcia „restrukturyzacja” nie jest proste. W literaturze podkreśla się, że restrukturyzacja to proces kompleksowych, istotnych zmian w przedsiębiorstwie, przeprowadzany w celu poprawy efektywności organizacyjnej, technicznej i ekonomicznej przedsiębiorstwa [Durlik 1998, s. 47].

Tabela 1. Podstawowe rodzaje restrukturyzacji

Lp.	Kryterium	Rodzaj procesów restrukturyzacyjnych
1	Skala	Makrorestrukturyzacja – dotyczy przebudowy gospodarki narodowej Mikrorestrukturyzacja – koncentruje się na konkretnym przedsiębiorstwie
2	Obszar zmian	Restrukturyzacja operacyjna – zmiany dotyczące procesów: produkcji, handlu, świadczenia usług i związanych z nimi zmian w zasobach przedsiębiorstw Restrukturyzacja finansowa – sanacja finansów przedsiębiorstwa prowadzona w drodze zmian struktury aktywów i pasywów oraz przekształceń własnościowych
3	Zakres zmian	Restrukturyzacja płytka – wprowadza niewielkie zmiany i według oczekiwań nie skutkuje poważnymi zmianami Restrukturyzacja głęboka – proces gruntownych przemian w przedsiębiorstwie
4	Charakter	Restrukturyzacja rozwojowa – przeprowadzana w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej, których kierownictwo zmierza do poprawy efektywności działania w wybranych obszarach, np. produkcja, sprzedaż, marketing, organizacja pracy itp. Restrukturyzacja naprawcza – proces zmian w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu, których celem jest przetrwanie jednostki na rynku

Źródło: [Hońko 2010, s. 534].

Szerokie rozumienie restrukturyzacji powoduje ich zróżnicowaną klasyfikację. Tabela 1 przedstawia w sposób syntetyczny podstawowe rodzaje restrukturyzacji.

3. Rodzaje restrukturyzacji

Jak wskazuje doświadczenie, klasyfikacja procesu restrukturyzacji przebiega najczęściej według ich charakteru. W ramach tego kryterium wyróżniamy restrukturyzację rozwojową oraz naprawczą.

Restrukturyzacja rozwojowa jest stałym elementem zarządzania przedsiębiorstwem w XXI wieku, co znajduje odzwierciedlenie w bogatej dziś literaturze z tej dziedziny. Na proces restrukturyzacji rozwojowej składają się takie działania, jak:

- wdrażanie nowych produktów lub ich udoskonalanie,
- poszukiwanie nowych rynków zbytu lub poszerzanie dotychczasowych,
- optymalne wykorzystanie zasobów,
- poprawa (zwiększenie) płynności finansowej przedsiębiorstwa,
- minimalizacja kosztów związanych z produkcją i zatrudnieniem pracowników.

Restrukturyzacja rozwojowa przeprowadzana jest zwykle w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej, w celu podwyższenia sprawności i efektywności przedsiębiorstwa oraz podniesienia jego konkurencyjności. Stanowi zatem procedurę realizacji założeń planu strategicznego przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja rozwojowa jest oparta na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa, obejmuje okres od 2 do 5 lat i cechuje ją m.in. [Suszyński 1999, s. 130]:

- dokonywanie na szeroką skalę zmian jakościowych i strukturalnych (w tym wyjście poza dotychczasowy zakres działalności przedsiębiorstwa);
- wysoka innowacyjność techniczna, produkcyjna i marketingowa;
- antycypacyjne rozwiązywanie problemów.

Efektom tego podejścia jest zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa i wykorzystanie szans.

Restrukturyzacja naprawcza jest przeprowadzana w podmiotach objętych kryzysem, gdy wskutek niewprowadzenia odpowiednich zmian lub podjęcia działań we właściwym czasie bądź wprowadzenia ich w niewłaściwym zakresie pojawia się zagrożenie dla dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Działania naprawcze w takich jednostkach rozpoczynają się od porozumienia z wierzycielami w celu przywrócenia wypłacalności danej jednostki. W długim okresie działania wprowadzone w ramach restrukturyzacji naprawczej powinny obejmować kompleksowe zmiany w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

Wybór sposobu przeprowadzenia restrukturyzacji uzależniony jest od sytuacji ekonomicznej, zwłaszcza majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa. Niezwykle istotne dla wyboru sposobu prowadzenia restrukturyzacji jest zdanie wierzycieli. Może bowiem przesądzić o kontynuowaniu działalności przedsiębiorstwa bądź o konieczności jej likwidacji.

4. Charakterystyka ogólna branży

Struktura rynku usług komunalnych według podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON: w dziale poboru, uzdatniania i rozprowadzania wody ujawnionych jest ogółem 1567 podmiotów gospodarczych [Rocznik Statystyczny 2008, s. 730], w tym:

- 635 zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych,
- 514 spółek handlowych,
- 263 spółki wodne,
- 121 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą,
- 28 spółek cywilnych,
- 3 przedsiębiorstwa państwowe,
- 3 spółdzielnie.

W porównaniu z rokiem 2007 relacje te przedstawiają się następująco (tab. 2):

Tabela 2. Podmioty zarejestrowane w dziale poboru, uzdatniania i rozprowadzania wody w latach 2007–2008

Lp.	Wyszczególnienie	2007	2008	Dynamika 2008/2007	Struktura w 2008 r.
1	Zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze	592	635	107,26%	40,52%
2	Spółki handlowe	486	514	105,76%	32,80%
3	Spółki wodne	252	263	104,36%	16,79%
4	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	108	121	112,04%	7,72%
5	Spółki cywilne	26	28	107,69%	1,79%
6	Przedsiębiorstwa państwowe	5	3	60,00%	0,19%
7	Spółdzielnie	2	3	100,99%	0,19%
8	Razem	1471	1567	106,52%	100,00%

Źródło: Rocznik Statystyczny GUS 2009 (s. 719 i nast.), Rocznik Statystyczny GUS 2008 (s. 710 i nast.).

W zakresie odprowadzania i oczyszczania ścieków, gospodarowania odpadami oraz pozostałych usług sanitarnych i pokrewnych w 2008 roku było zarejestrowanych 6757 podmiotów, w tym:

- 4452 osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą,
- 1351 spółek handlowych,
- 494 spółki cywilne,
- 333 zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze,
- 114 spółek wodnych,
- 12 spółdzielni,
- 1 przedsiębiorstwo państwowe.

W odróżnieniu od działu pobór, uzdatnianie i rozprowadzanie wody, w dziale odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, gospodarowanie odpadami, pozostałe usługi

Tabela 3. Podmioty zarejestrowane w dziale odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, gospodarowanie odpadami, pozostałe usługi sanitarne i pokrewne w latach 2007–2008

Lp.	Wyszczególnienie	2007	2008	Dynamika 2008/2007	Struktura w 2008 r.
1	Zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze	374	333	89,04%	4,93%
2	Spółki handlowe	1244	1351	108,60%	19,99%
3	Spółki wodne	125	114	91,20%	1,69%
4	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	4406	4452	101,04%	65,89%
5	Spółki cywilne	513	494	96,30%	7,31%
6	Przedsiębiorstwa państwowe	1	1	100,00%	0,01%
7	Spółdzielnie	12	12	100,00%	0,18%
8	Razem	6675	6757	101,23%	100,00%

Źródło: Rocznik Statystyczny GUS 2008 (s. 721), Rocznik Statystyczny GUS 2009 (s. 730).

sanitarne i pokrewne występują nie tylko przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne. Wykazuje się tu również przewoźników nieczystości stałych, a także wywóz śmieci. Stąd znaczna dysproporcja wynikająca z danych statystycznych (tab. 3, poz. 2 i 4).

W sektorze usług komunalnych ostatnio dokonywane są często prywatyzacje oparte na operacjach fuzji i przejęć istniejących przedsiębiorstw. Z obserwacji wynika, że najbardziej aktywne są trzy grupy inwestorów:

- globalni inwestorzy branżowi,
- duże krajowe podmioty branżowe,
- lokalni przedsiębiorcy (branżowi i niebranżowi).

Globalni inwestorzy branżowi to zagraniczne firmy specjalizujące się zazwyczaj w jednej branży. Większość z nich obecna jest na polskim rynku od co najmniej kilku lat, interesują się rynkami średnich i dużych miast. Globalni gracze dysponują zasobami kapitałowymi oraz *know-how* na skalę nieporównywalną do podmiotów krajowych [Gałabuda 2009]. Przykładem podmiotów działających w Polsce są United Utilities i Veolia Water.

Od kilku lat rozwija się grupa dużych krajowych inwestorów branżowych. Najczęściej są to podmioty specjalizujące się w jednej branży. Skoncentrowane są zwykle lokalnie, zarówno w dużych, jak i małych ośrodkach miejskich. Przykładem są: PWiK Sp. z o.o. w Gdyni, PWiK Sp. z o.o. w Głogowie, Aquanet SA w Poznaniu, MPWiK w m.st. Warszawie SA.

Inwestycja w podmiot komunalny postrzegana jest jako szansa na rozszerzenie zakresu prowadzonej działalności. W większości branż domeną działania lokalnych przedsiębiorców są małe i średnie miejscowości. W odróżnieniu od innych segmentów rynku niewielkie znaczenie mają inwestorzy finansowi, w szczególności banki, fundusze inwestycyjne. W pojedynczych przypadkach inwestorzy finansowi są za-

angażowani w polskie rynki usług komunalnych jedynie pośrednio, poprzez mniejszościowe udziały w zagranicznych inwestorach branżowych. Nie spotyka się również tzw. *company doctors*, tzn. takich inwestorów, którzy angażują się w inwestycję na krótki okres (rok, dwa), dokonując w tym czasie głębokiej restrukturyzacji nabytej firmy.

Doświadczenia zagraniczne w prywatyzacji sektora wodociągowo-kanalizacyjnego sprowadzają się w zasadzie do dwóch modeli:

- brytyjskiego, czyli – pełna prywatyzacja sieci,
- francuskiego, czyli – publiczna sieć w zarządzie prywatnym na zasadach dzierżawy.

Pionierskim przedsięwzięciem publiczno-prywatnym z udziałem partnera zagranicznego (model francuski, początek lat 90.) jest Saur Neptun Gdańsk SA, spółka *joint venture* należąca do koncernu Bouygues, która zapewnia usługi wodociągowe i kanalizacyjne w Gdańsku i kilku sąsiednich gminach. Podstawy relacji między SNG, miastem Gdańsk i odbiorcami zostały sformalizowane w postaci kontraktu zawartego na 30 lat między SNG i miastem Gdańsk.

Innym przykładem jest Aqua (Bielsko-Biała), która była pierwszą firmą wodociągową w Polsce przekształconą w spółkę akcyjną. Część akcji spółki została w 1999 roku kupiona przez International Water Limited (transakcja pakietowa na CeTO) (model brytyjski). IWL należy do grupy United Utilities. United Utilities PLC jest brytyjską multiusługową spółką akcyjną notowaną na giełdzie londyńskiej, prowadzącą działalność w sferze usług użyteczności publicznej na terenie Wielkiej Brytanii i poza jej granicami.

Akcje dwóch polskich spółek akcyjnych, Aqua z Bielska-Białej i WODKAN z Ostrowa Wielkopolskiego, są notowane na giełdzie. Udział kapitału prywatnego w sektorze wodociągowo-kanalizacyjnym jest więc znikomy. Wiele jednak wskazuje na to, że branża wodociągowo-kanalizacyjna może się stać atrakcyjna dla prywatnych inwestorów. Uczestnictwo sektora prywatnego może spowodować napływ kapitału niezbędnego do poprawy stanu i rozwoju infrastruktury. W ustabilizowanych systemach kapitał prywatny chętnie się angażuje w inwestycje wodociągowo-kanalizacyjne, ponieważ są to inwestycje o małym ryzyku, porównywalnym z zakupem obligacji.

5. Studium przypadku

Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji od 1 stycznia 2008 roku funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Wraz ze zmianą statusu przedsiębiorstwa (wcześniej przedsiębiorstwo państwowe) powstało zapotrzebowanie na nowe narzędzia zarządzania. Statutowa działalność spółki polega na zbiorowym zaopatrzeniu w wodę oraz zbiorowym odprowadzaniu ścieków² na terenie dwóch

² Zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, DzU z 2002, nr 72, poz. 747 z późn. zm.

gmin. W ramach swojej działalności firma zajmuje się w szczególności: poborem, uzdatnianiem oraz sprzedażą wody, odbiorem oraz oczyszczaniem ścieków.

Bilans przedsiębiorstwa sporządzony na dzień 31 grudnia 2008 roku wykazywał (co jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw wodociągowych), że największymi pozycjami majątkowymi są aktywa trwałe (93,7%), w tym rzeczowe aktywa trwałe 92,8% (budynki i budowle – 81,6%). Struktura pasywów bilansu wskazuje na udział w finansowaniu majątku spółki kapitałami własnymi na poziomie 25,8% oraz kapitałami obcymi na poziomie 74,2%.

Czynniki wewnętrzne, najistotniejsze z punktu widzenia możliwości oddziaływania przez kierownictwo na wzrost efektywności badanej jednostki, zostały zidentyfikowane w następujących obszarach:

1. Nieefektywnie zarządzane – dyrektorzy w firmie skupiali się w większym stopniu na administrowaniu zamiast na zarządzaniu. Istotą zarządzania jest nieustanne wprowadzanie zmian, a menedżerowie, którzy tego nie robią, doprowadzają do nieefektywnego zarządzania.

2. Brak umiejętności w zarządzaniu – obserwacja zjawiska pozwala stwierdzić, że niewystarczające umiejętności kadry menedżerskiej występują w większości przypadków w firmach, w których pogorszenie kondycji następowało stopniowo. Podobnie w analizowanym przypadku, przy czym sytuacja finansowa jednostki nie pogarszała się w znacznej mierze ze względu na monopolistyczny charakter.

3. Niefunkcjonalność systemu rachunkowości zarządczej – zazwyczaj systemy te są zbyt skomplikowane, dostarczają mało czytelnych informacji, na których kierownictwo nie może opierać swoich decyzji. Badana jednostka nie miała w ogóle takiego systemu, co uniemożliwiało bieżące monitorowanie działalności i szybką reakcję na stwierdzone ewentualne nieprawidłowości.

4. Niezrozumiała informacja zarządcza – nie wszyscy menedżerowie mają dostateczne umiejętności odczytywania i interpretacji danych księgowych zawartych w sprawozdaniach. Należało w pierwszej kolejności stworzyć system rachunkowości zarządczej w taki sposób, aby był zrozumiały dla kadry kierowniczej.

5. Metody alokacji kosztów ogólnych zniekształcające strukturę kosztów – w wielu firmach, także i w tej analizowanej, koszty ogólne przypisuje się określonemu rodzajowi produkcji na podstawie łącznych kosztów zmiennych. Powoduje to mylne wrażenie, że koszt obsługi każdego klienta jest taki sam. W analizowanym przypadku zmienić się musiał system rozliczeń kosztów ogólnych, tak aby zapewnić rzetelną alokację kosztów.

6. Niekorzystna pozycja kosztowa, która przejawiała się zaniedbaniami potencjalnych korzyści skali, niewykorzystaniem efektów synergii, „rozdmuchanym” systemem płac (znaczny udział w kosztach wynagrodzeń różnego rodzaju świadczeń na rzecz pracowników).

7. Nieefektywności operacyjne – najważniejsze obszary: niska wydajność siły roboczej, niska efektywność posiadanego majątku produkcyjnego, utrzymywany

majątek nieprodukcyjny, niska efektywność inwestycyjna przy jednoczesnym znacznym zapotrzebowaniu.

Zmiana formy prawnej przedsiębiorstwa wymusiła podjęcie działań dotyczących restrukturyzacji dostosowawczej, jak również restrukturyzacji rozwojowej, mających na celu przygotowanie przedsiębiorstwa do funkcjonowania w nowej rzeczywistości.

W latach 2008–2010 nastąpiła znaczna poprawa w systemie zarządzania. Doszło do zmiany kierownictwa jednostki na menedżerów ukierunkowanych na efektywne zarządzanie. Struktura organizacyjna się spłaszczyła i stała się bardziej przejrzysta. Ścieżki decyzyjne uległy skróceniu. Delegowano zadania na niższe szczeble decyzyjne. Znacznie polepszył się przepływ informacji. W zarządzanie zostali włączeni kierownicy średniego szczebla.

W wyniku podjętych działań w obszarze majątku przedsiębiorstwa zwrócono właścicielom (poszczególnym gminom) majątek niebędący przedmiotem prowadzonej działalności statutowej. Dotyczyło to zarówno sieci kanalizacji deszczowej, jak i nieruchomości w postaci działek (w tym ograniczenie ich powierzchni do faktycznie niezbędnych). Sprzedano przestarzały majątek, zwłaszcza środki transportu, maszyny i urządzenia. Uzyskane z tego tytułu środki przeznaczono na zakup nowych składników majątkowych. Podjęte działania przelożyły się w sposób wymierny na zmniejszenie obciążeń podatkowych. W połączeniu z tzw. optymalizacją podatkową oszczędności sięgnęły blisko dwumiesięcznego dotychczasowego obciążenia z tytułu podatku od nieruchomości. Dodatkowo poprzez uruchomienie dostępnego na rynku finansowania obcego (wcześniej w ogóle niewykorzystywanego) podwojono zakres realizowanych przez spółkę inwestycji.

Przedsiębiorstwo podjęło również starania uporządkowania ewidencji księgowej, co utorowało drogę do stworzenia i wdrożenia zintegrowanego systemu budżetowania, kalkulacji zleceń oraz raportowania do zarządu i kadry kierowniczej średniego szczebla uzyskiwanych przez spółkę wyników finansowych. W tej dziedzinie spółka przeprowadziła liczne szkolenia mające na celu podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej w zakresie umiejętności planowania oraz analizowania danych ekonomicznych wynikających ze stworzonych w systemie raportów. Stworzono system rachunkowości zarządczej. Bieżące monitorowanie uzyskiwanych przez jednostkę wskaźników pozwala na szybkie podejmowanie działań korygujących. Wprowadzony system pozwolił wyeliminować usługi nierentowne, a także uporządkować i udoskonalić wiele procedur dotyczących świadczonych usług.

Kontynuowane są działania restrukturyzacyjne w zakresie marketingu ze szczególnym naciskiem na bezpośredni i w miarę możliwości częsty kontakt z klientem. Identyfikacja potrzeb klienta, pomiar poziomu jego zadowolenia ze świadczonych usług ma dać informację zwrotną potwierdzającą odpowiednią jakość świadczonych usług, a także bieżące monitorowanie ewentualnych możliwości świadczenia dodatkowych usług odpłatnych.

6. Podsumowanie

Przedstawione rozważania i studium przypadku wskazują na wiele korzyści oraz znaczących możliwości i efektów, jakie przynosi restrukturyzacja w spółkach komunalnych (w tym wodociągowych). Najważniejsze z nich to:

- a) wzrost efektywności przedsiębiorstwa uzyskiwany przez zmniejszenie kosztów, poprawę jakości świadczonych usług, wprowadzanie nowych usług i doskonalenie obsługi klientów, co w efekcie prowadzi do zmniejszenia obciążeń odbiorców,
- b) racjonalizacja posiadanych i wykorzystywanych zasobów,
- c) wdrożenie nowoczesnych oraz efektywnych narzędzi i systemów zarządzania,
- d) pobudzanie innowacyjności wśród pracowników, zrozumienie potrzeby ciągłego doskonalenia i dokonywania zmian, a więc ciągłości procesu restrukturyzacji,
- e) zapewnienie stabilizacji zatrudnienia w nowoczesnej organizacji.

Rzeczywistość i codzienna praktyka restrukturyzacji wskazują, że restrukturyzacja jest nierozzerwalnie związana z przekształceniami i powinna być przeprowadzana systematycznie, jeśli nie w sposób ciągły. Względnie szybkie dostosowanie do zmian, jakie zaszły w otoczeniu przedsiębiorstwa, jest kluczowym celem restrukturyzacji przedsiębiorstw. Ważne jest opracowanie jasnego programu restrukturyzacji, a także wizji rozwoju przedsiębiorstwa akceptowanej przez pracowników i właściciela. Opcja „rozwój” zwykle ma większe szanse poparcia niż opcja „przetrwanie”. Najistotniejszym elementem każdej restrukturyzacji jest poparcie i zaangażowanie pracowników.

Reasumując, restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem ciągłym, kosztownym, nieodzownym i dynamicznym. Firmy zawsze będą wyrażały zapotrzebowanie na restrukturyzację, celem jej będzie zwiększanie efektywności działania, natomiast zmieniać się będą narzędzia i instrumenty oddziaływania oraz techniki zarządzania, ponieważ zmieniać się będzie otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ostatnie zmiany na rynku usług komunalnych dają podstawę do twierdzenia, że działania restrukturyzacyjne, w szczególności ukierunkowane na rozwój poprzez doskonalenie zarządzania i jakości świadczonych usług, będą uzasadnione. Najistotniejsze jednak obszary to optymalizacja posiadanych zasobów oraz profesjonalne zarządzanie kosztami prowadzące do obniżania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- Dowżycki A., Sobolewski H., Thuchowski W. [2004], *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, AE, Poznań.
- Durlik I. [1998], *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Gabruszewicz W. [1999], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji” nr 3.

- Gałąbuda G. [2009], *Formy organizacyjno-prawne gospodarki wodno-ściekowej*, skrypt informacyjny.
- Hońko S. [2010], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw zagrożonych niewypłacalnością*, [w:] *Vademecum Dyrektora Finansowego*, red. Waldemar Gos, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa.
- <http://samorzady.pb.pl/2360588,33754,demagogia-ministra-i-grzeszki-samorzadow>.
- Rocznik Statystyczny GUS 2008.
- Rocznik Statystyczny GUS 2009.
- Slatter S., Lovett D. [2001], *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press.
- Sobol E. [1994], *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Suszyński C. [1999], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Witosz A. [2006], *Wierzyciel a procesy restrukturyzacyjne spółek handlowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Katowice.

ASSESSMENT OF THE BENEFITS OF WATER-SUPPLY ENTERPRISES RESTRUCTURING

Summary: The paper aims to bring the issues of restructuring, which are commonly known and used in economic strategy and can be successfully used in municipal sector. Economic changes which have recently taken place, including changes of public finance sector, lead to the analysis of the possibility to use municipal property in a more effective way. The analysis, from the point of view of the possibility of the application of the given issues, was carried out on the example of one company from the water-supply and sewage sector in Polish, in which there had been changes in the ownership structure.