

---

# **Program Prywatyzacji Podmiotów Komunalnych**

**Analizy rynków usług komunalnych**

Gdynia, październik 2004 roku

## Spis treści:

<b>1. PRZEGLĄD RYNKU CIEPŁOWNICZEGO</b>	<b>4</b>
<b>1. Charakterystyka rynku</b>	<b>4</b>
Prywatyzacja ciepłownictwa	6
<b>2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych</b>	<b>6</b>
Pozycja komunalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych na rynku	6
Prognozy rozwoju komunalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych	7
<b>3. Charakterystyka wyrobów oferowanych przez komunalne przedsiębiorstwa ciepłownicze</b>	<b>8</b>
Produkty (usługi)	8
Wielkość sprzedaży	8
<b>4. Charakterystyka konkurencji w sektorze</b>	<b>8</b>
<b>5. Charakterystyka powiązań z kooperantami i klientami</b>	<b>9</b>
Powiązania z odbiorcami	9
Powiązania z dostawcami	9
<b>6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu</b>	<b>9</b>
<b>7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży</b>	<b>10</b>
<b>2. PRZEGLĄD RYNKU KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ</b>	<b>11</b>
<b>1. Charakterystyka rynku</b>	<b>11</b>
<b>2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej</b>	<b>12</b>
Pozycja komunalnych przedsiębiorstw komunikacji miejskiej na rynku	12
Prognozy rozwoju	13
<b>3. Charakterystyka wyrobów oferowanych przez komunalne przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej</b>	<b>13</b>
Produkty (usługi)	13
Wielkość sprzedaży	13
<b>4. Charakterystyka konkurencji w sektorze</b>	<b>14</b>
<b>5. Charakterystyka powiązań przedsiębiorstw z kooperantami i klientami</b>	<b>14</b>
Powiązania z odbiorcami	14
Powiązania z dostawcami	14
<b>6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu</b>	<b>14</b>
<b>7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży</b>	<b>15</b>
<b>3. PRZEGLĄD RYNKU WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI</b>	<b>17</b>
<b>1. Charakterystyka rynku</b>	<b>17</b>
<b>2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw wodno - kanalizacyjnych na rynku</b>	<b>18</b>
Pozycja komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych na rynku	18
Perspektywy rozwoju	18
<b>3. Charakterystyka wyrobów komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych</b>	<b>19</b>
Wyroby (usługi) komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych	19
Wielkość sprzedaży	19
<b>4. Charakterystyka konkurencji w sektorze</b>	<b>19</b>
<b>5. Charakterystyka powiązań komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych z kooperantami i klientami</b>	<b>20</b>
Powiązania z odbiorcami	20
Powiązania z dostawcami	20
<b>6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu</b>	<b>20</b>
<b>7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży</b>	<b>21</b>

<b>4. PRZEGLĄD RYNKU WYWOZU NIECZYSTOŚCI ORAZ OCZYSZCZANIA MIASTA</b>	<b>22</b>
1. Charakterystyka rynku	22
2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw na rynku	23
Pozycja komunalnych przedsiębiorstw na rynku	23
Prognozy rozwoju	23
3. Charakterystyka konkurencji w sektorze	24
4. Charakterystyka powiązań Przedsiębiorstwa z kooperantami i klientami	24
Powiązania z odbiorcami	24
Powiązania z dostawcami	24
5. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu	25
6. Kluczowe czynniki sukcesu w branży	25
<b>5. PRZEGLĄD RYNKU ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI</b>	<b>26</b>
1. Charakterystyka rynku	26
2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw zarządzających nieruchomościami na rynku	26
Pozycja komunalnych przedsiębiorstwa zarządzających nieruchomościami na rynku	26
Prognozy rozwoju	27
3. Charakterystyka usług oferowanych przez komunalne przedsiębiorstwa zarządzające nieruchomościami	27
Produkty (usługi) oferowane przez komunalne przedsiębiorstwa	27
Wielkość sprzedaży	28
4. Charakterystyka konkurencji w sektorze	28
5. Charakterystyka powiązań Przedsiębiorstwa z kooperantami i klientami	28
Powiązania z odbiorcami	28
Powiązania z dostawcami	29
6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu	29
7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży	30
<b>6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI</b>	<b>31</b>

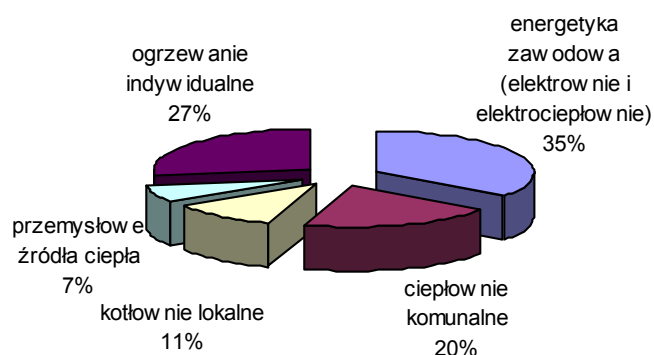
# 1. Przegląd rynku ciepłowniczego

## 1. Charakterystyka rynku

W strefie klimatycznej, w jakiej znajduje się Polska, ogrzewanie budynków jest nie tylko miarą cywilizacji, ale koniecznością. Sezon grzewczy trwa w naszym kraju nawet pół roku, ale przez cały rok nie słabnie popyt na gorącą wodę i parę wodną, wykorzystywane przez gospodarstwa domowe i zakłady przemysłowe. Dlatego branża ciepłownicza to ogromny sektor gospodarki, w którym zatrudnienie znajduje blisko 40 tys. osób i którego obroty sięgają 13 – 13,5 mld zł rocznie.

Dostarczaniem energii cieplnej na rynek zajmują się elektrociepłownie i ciepłownie zawodowe (oraz ciepłownie i kotłownie komunalne), jednak pewien udział w podaży mają także elektrociepłownie i ciepłownie przemysłowe, zbudowane w pobliżu fabryk dla dostarczania im niezbędnej energii. Ok. 1/3 wytworzonego ciepła ogółem powstaje w ciepłowniach czy kotłowniach przemysłowych, które produkują je na potrzeby wewnętrzne właściciela.

Rysunek 1. Szacunkowa struktura wielkościowa źródeł ciepła dostarczanego odbiorcom w miastach



Źródło: Dane URE.

Dostawcy ciepła mają istotną konkurencję w postaci indywidualnych systemów ogrzewania, wykorzystujących gaz, olej opałowy lub węgiel (surowiec najtańszy, ale najbardziej kłopotliwy w wykorzystaniu). Z pomocą oszczędnym nadchodzą także nowe technologie, np. kosztownym, ale stosunkowo opłacalnym rozwiązaniem jest tzw. pompa ciepła. Inną alternatywą dla ciepłowni są instalacje pozyskujące wody geotermalne. Choć Polska jest w takie wody bogata, to koszt niezbędnej infrastruktury przekracza możliwości finansowe większości gmin. Należy się jednak spodziewać, że w przyszłości – m.in. dzięki funduszom proekologicznym – zwiększy się wykorzystanie takich zasobów.

Nie zawsze producent ciepła dociera bezpośrednio do odbiorcy. Na rynku ciepłowniczym znaczną rolę odgrywają pośrednicy, czyli firmy przesyłające i redystrybuujące gorącą wodę. W 1997 r. wprowadzone zostało prawo energetyczne, regulujące zasady m.in. obrotu energią cieplną. Zgodnie z tym prawem większe podmioty trudniące się

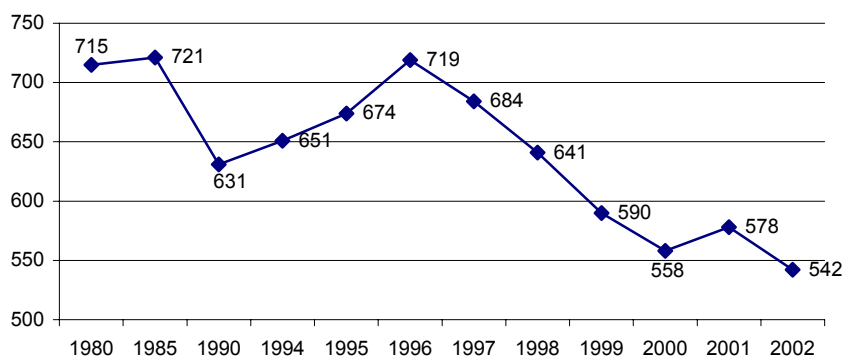
wytwarzaniem, przesyłaniem oraz obrotem taką energią muszą ubiegać się o koncesję. Rola państwa nie ogranicza się jednak tylko do tego: obowiązują taryfikatory cen ciepła, ograniczenia podwyżek tych cen, ciepło jest obciążone podatkiem VAT, a sektor ciepłowniczy po etapie komercjalizacji jest obecnie prywatyzowany. Oznacza to, że ciągle polityka państwa ma dziś wyraźny wpływ na terażniejszość i przyszłość ciepłownictwa.

#### Produkcja i moc wytwórców energii cieplnej

W latach PRL produkcja energii cieplnej stopniowo rosła, osiągając w połowie lat 80. poziom ok. 720 PJ (petadzuli). Podobnie jak w innych branżach, tak i w ciepłownictwie początek przemian gospodarczych spowodował załamanie produkcji, ale następnie znowu zaczęła ona rosnąć. W 1996 r. jej wysokość sięgnęła 719 PJ, jednak od następnego roku można było zaobserwować stały regres.

Wynika to z gwałtownej podwyżki cen ciepła, jaka nastąpiła w 1997 i 1998 r. na skutek zamieszania spowodowanego wdrażaniem prawa energetycznego i czasowego odwieszenia zakazu niekontrolowanych podwyżek. W latach 1996 – 98 cena urzędowa energii cieplnej wzrosła z 23,7 zł do 47,2 zł za GJ. Wzrost cen spowodował ograniczenie popytu odbiorców – do 2000 r. spadki produkcji ciepła wynosiły 5-7%, a łączny spadek wyniósł 22%. W 2001 r. nastąpił 4% wzrost sprzedaży, ale już w kolejnym roku powróciła poprzednia tendencja i spadek sięgnął 6%.

**Rysunek 2. Produkcja energii cieplnej w Polsce (w PJ).**



Źródło: Dane URE.

W 2001 r. moc zainstalowana licencjonowanych wytwórców ciepła (wytwarzających łącznie ok. 95% ciepła w naszym kraju) sięgała 73,3 GW. Faktycznie jednak maksymalna moc tych zakładów wynosiła ok. 69,2 GW, czyli była o 5,5% niższa od nominalnej. Wynika to przede wszystkim z kiepskiego stanu technicznego polskiego ciepłownictwa – na ogół wykorzystywane urządzenia są mocno przestarzałe. Dla przykładu, 21% wykorzystywanych kotłów wodnych ma 25 lat i więcej, a 50% ma 15 – 24 lat.

Przeciętne zużycie kotłów w elektrociepłowniach szacowane jest na ok. 32%, zaś stopień dekapitalizacji majątku (liczony ilorazem wartości umorzenia majątku do wartości środków trwałych brutto, co można utożsamiać ze stopniem zużycia infrastruktury ciepłowniczej) wyniósł w 2001 r. 56,5%.

Na skutek zużycia instalacji i zapóźnienia technologicznego, dość znaczne są straty energii powstające już podczas ogrzewania wody. Wynoszą one przeciętnie 16% (dane URE). Niższe, bo liczące 12,8% są straty na liniach przesyłowych.

## Prywatyzacja ciepłownictwa

Polski sektor ciepłowniczy przechodzi właśnie etap prywatyzacji. Sprzedano już udziały 8 czołowych producentów za ponad pół miliarda dolarów. Prawie połowa tej kwoty przypadła na jedną transakcję – sprzedaży Elektrociepłowni Warszawskich szwedzkiemu koncernowi energetycznemu Vattenfall.

Według danych na koniec 2003 roku sprywatyzowano co piątą gminną firmę ciepłowniczą spośród ponad 200 takich podmiotów (większość zajmuje się jedynie przesyłem i sprzedażą ciepła odbiorcom docelowym). Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie (IGCP) szacuje ich łączne przychody na 9-10 mld zł rocznie. Jednak połowa z tych przedsiębiorstw przynosi straty, pozostałe zaś osiągają zazwyczaj minimalny zysk. Jeszcze kilka lat temu ich sytuacja była lepsza, ale wtedy samorzady, które były właścicielami większości z tych przedsiębiorstw, nie kwapiły się do sprzedaży atrakcyjnych aktywów. Obecnie wiele gmin jest zadłużonych i szuka okazji do pozyskania gotówki. Z danych IGCP wynika (według stanu na koniec 2003 roku), że dla ok. 13% firm przygotowano koncepcje, a wobec 12% innych samorzady podjęły decyzje o prywatyzacji.

Mimo nie najlepszej kondycji firm ciepłowniczych nie brakuje zainteresowanych, którzy liczą na przyszłe zyski. W Unii Europejskiej ceny ciepła nie są regulowane przez państwo, więc ich uwolnienie w naszym kraju także jest kwestią czasu. W przetargach na miejskie firmy ciepłownicze uczestniczy kilkunastu zagranicznych i krajowych inwestorów. **Sydkraft** kupił już udziały w miejskich przedsiębiorstwach energetyki ciepłej w Koszalinie, Słupsku, Ostrowie Wielkopolskim, Ustce i Złotowie. **Dalkia** (której udziałowcy to Vivendi i Electricite de France) jest inwestorem m.in. w jednej z największych miejskich spółek ciepłowniczych w Polsce – Poznańskiej Energetyce Ciepłej (zapłaciła 160 mln zł za 51% udziałów PEC). **MVV**, który jest jednym z największych przedsiębiorstw komunalnych w Niemczech, przejął udziały w zakładach m.in. w Skarżysku Kamiennej, Szczecinie i Bydgoszczy.

Polska spółka **Praterm**, która pozyskała udziałowca w postaci międzynarodowego funduszu Environmental Investment Partners, jest inwestorem w jedenastu firmach ciepłowniczych (m.in. w Sztumie, Pasłęku, Bytowie, Przasnyszu, Zamościu, Międzyrzeczu, elektrociepłowniach w Świdniku i Porębie) i zabiega o kolejne. Inna polska firma – **Energoutech**, której udziałowcami są poznański Utech (usługi finansowe) i Polskie Sieci Elektroenergetyczne, został mniejszościowym udziałowcem firm ciepłowniczych w Toruniu, Gorzowie i Wrześni. Inwestorami w spółkach dystrybucyjnych są także wytwórcy ciepła, np. Południowy Koncern Energetyczny zaangażował się w Tychach, Chrzanowie, Katowicach i Dąbrowie Górniczej.

---

## 2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych

### Pozycja komunalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych na rynku

Komunalne przedsiębiorstwa ciepłownicze biorące udział w Programie Prywatyzacji Podmiotów Komunalnych (łącznie 19 firm, które prowadziło działalność tylko w zakresie ciepłownictwa) posiadały dominującą pozycję na lokalnych rynkach w zakresie produkcji i dystrybucji ciepła.

Średni udział analizowanych przedsiębiorstw ciepłowniczych w lokalnym rynku ciepła wynosił ok. 45%. Najwyższy udział w rynku kształtował się na poziomie ok. 80%, natomiast najniższy wynosił ok. 23%. Regułą jest, że przedsiębiorstwa komunalne

działają przede wszystkim w obrębie ośrodków miejskich, tylko cztery firmy działały na większym obszarze obsługując klientów z gminy.

Na lokalny rynek ciepła składało się zarówno ciepło wykorzystywane do celów socjalno – bytowych, jak również do celów przemysłowych. Analizowane przedsiębiorstwa w bardzo niewielkim stopniu funkcjonowały na rynku przemysłowym. Natomiast na rynku socjalno – bytowym praktycznie nie obsługiwały klientów z domów jednorodzinnych.

Przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw komunalnych jest posiadana infrastruktura przesyłowa, która umożliwia zmonopolizowanie dostaw do dużych klientów typu spółdzielnia mieszkaniowa.

Analizowane przedsiębiorstwa ciepłownicze obsługiwały rynek, na którym mieszkało blisko 600 tys. ludzi. Łączna szacunkowa wartość rynku, na którym funkcjonują analizowane przedsiębiorstwa ciepłownicze wynosiła w 2003 roku ok. 430 mln zł, natomiast przychody przedsiębiorstw wynosiły blisko 211 mln zł.

Dwie firmy zajmowały się tylko przesyłem, natomiast pozostałe produkcją i dystrybucją ciepła. Łączna moc zainstalowana w analizowanych ciepłowniach komunalnych wynosiła 728 MW, czyli średnio ok. 43 MW na ciepłownię. Największa ciepłownia miała moc 175 MW, a najmniejsza 8 MW.

Zaledwie dwie spośród 17 firm należało do małej grupy największych polskich przedsiębiorstw energetyki ciepłej, które dysponują mocą ponad 100 MW. Takie przedsiębiorstwa to ok. 16% wszystkich firm. Kolejne 9 przedsiębiorstw posiadało moc w przedziale od 20 do 100 MW. W skali kraju takich firm jest ok. 33%. Pozostałe 6 przedsiębiorstw posiadało moc w przedziałach 5-20 MW.

Tylko jedna spośród 19 firm posiadała możliwość produkcji energii elektrycznej w skojarzeniu. Ze względu na uregulowania prawne wymuszające na zakładach energetycznych zakup całej energii produkowanej w skojarzeniu, to przedsiębiorstwo nie miało żadnych problemów z jej sprzedażą.

## **Prognozy rozwoju komunalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych**

Firmy komunalne posiadają dominującą pozycję na rynkach lokalnych w zakresie produkcji i dystrybucji ciepła.

Na podstawie przeprowadzonych analiz rynków lokalnych i uwarunkowań mających wpływ na pozycję przedsiębiorstw ciepłowniczych, nie należy oczekiwać znaczącego wzrostu ich pozycji na rynku, bowiem musiałby nastąpić dynamiczny rozwój budownictwa mieszkaniowego zwłaszcza wielorodzinnego – głównego klienta przedsiębiorstw, przy założeniu, że nowe obiekty byłyby podłączone do sieci ciepłowniczej.

Wprawdzie większość przedsiębiorstw przewiduje ponoszenie nakładów na budowę nowych odcinków sieci ciepłej, jednakże zmniejszająca się energochłonność budownictwa mieszkaniowego oraz spadek zużycia energii w przemyśle mogą się przyczynić do dalszego sukcesywnego spadku sprzedaży energii ciepłej.

W założeniach do strategii funkcjonowania na rynku większość firm chce się skupić na obronie dotychczasowej pozycji. Posiadanie sieci ciepłowniczej daje firmom komunalnym istotną przewagę konkurencyjną w stosunku do przedstawicieli firm produkujących kotły gazowe i olejowe. Przy rozsądnej polityce cenowej i zapewnieniu odpowiedniej jakości obsługi, przedsiębiorstw ciepłownicze nie powinny mieć problemów z utrzymaniem rynku (mierzonego liczbą klientów – zużycie energii na skutek dociepleń budynków może spadać).

### 3. Charakterystyka wyrobów oferowanych przez komunalne przedsiębiorstwa ciepłownicze

#### Produkty (usługi)

Podstawowym i głównym produktem (usługą) przedsiębiorstw ciepłowniczych jest produkcja i dystrybucja energii cieplnej. Udział w sprzedaży z działalności podstawowej wynosił dla analizowanych przedsiębiorstw średnio ok. 97%. Z tym, że najwyższy udział z działalności podstawowej wynosił 100%, a najniższy 83%.

Oprócz działalności podstawowej tj. świadczenia usługi dostawy ciepła, przedsiębiorstwa uzyskiwały przychody ze sprzedaży:

- węgla, gazu w butlach itp. ,
- wynajmu powierzchni,
- doradztwa technicznego,
- materiałów.

#### Wielkość sprzedaży

Przychody ze sprzedaży analizowanych przedsiębiorstw ciepłowniczych wyniosły w 2003 r. ok. 211 mln zł. Średnia sprzedaż dla analizowanych firm wynosiła ponad 11 mln zł. Największy podmiot uzyskiwał przychody na poziomie blisko 51 mln zł, a najmniejszy na poziomie ok. 2,2 mln zł.

Ilość sprzedawanej energii cieplnej przez analizowane przedsiębiorstwa systematycznie się zmniejsza. W latach 2001 – 2003 nastąpił blisko 6% spadek sprzedaży energii cieplnej, z poziomu 5494 GJ do 5175 GJ. Na spadek sprzedanej ilości energii miały wpływ:

- zmiany klimatyczne (znaczne wahania temperatury i ocieplenie klimatu);
- działania odbiorców w zakresie oszczędności zużycia energii cieplnej, w tym działania termomodernizacyjne – spadek energochłonności budownictwa mieszkaniowego;
- utrata klientów, głównie w wyniku upadłości przedsiębiorstw.

Generalnie można stwierdzić, że firmy komunalne nie mają skłonności do rekompensowania spadku sprzedaży ciepła wynikającej z uwarunkowań zewnętrznych niezależnych od przedsiębiorstw poprzez pozyskiwanie nowych odbiorców.

---

### 4. Charakterystyka konkurencji w sektorze

Komunalne przedsiębiorstwa ciepłownicze są typowymi firmami o charakterze lokalnym. Uczestniczą w lokalnym rynku ciepła. Całość produkowanej energii cieplnej oraz świadczone usługi trafiają na rynek, który swym obszarem obejmuje najczęściej obszar miasta i okolic. Przeważnie firmy komunalne są jedynymi w mieście podmiotami zajmującym się przesyłaniem i obrotem ciepłem w systemie scentralizowanym.

Cechą charakterystyczną realizowanej sprzedaży jest to, że przedsiębiorstwa mają bezpośredni kontakt z odbiorcami – konsumentami energii cieplnej. Tym samym rynek,

w pojęciu handlowym, ogranicza się do kontaktów ze znaczną ilością odbiorców, co stwarza możliwość oddziaływania przedsiębiorstw na kształt i organizację tego rynku.

Konkurencją dla ciepła sprzedawanego przez komunalne przedsiębiorstwa ciepłownicze stanowią firmy produkujące lub oferujące kotłownie gazowe lub olejowe, najczęściej kupowane przez właścicieli domów jednorodzinnych, obiektów handlowych, produkcyjnych i usługowych najczęściej oddalonych od miejskiej sieci ciepłowniczej.

Do mniej znaczących konkurentów można zaliczyć:

- zakłady energetyczny oferujący urządzenia do ogrzewania elektrycznego;
- firmy specjalistyczne oferujące urządzenia z zakresu techniki grzewczej wykorzystującej energię odnawialną (np. pompy ciepła – eksploatowanych jest kilka instalacji w całym Mieście).

---

## 5. Charakterystyka powiązań z kooperantami i klientami

### Powiązania z odbiorcami

Największym odbiorcą ciepła oferowanego przez analizowane podmioty jest mieszkalnictwo, w tym przede wszystkim duże spółdzielnie mieszkaniowe. Przeciętny udział największego klienta w sprzedaży ogółem analizowanych przedsiębiorstw ciepłowniczych wynosił w 2003 r. blisko 49%. Najwyższy udział głównego klienta wśród analizowanych firm wynosił 74%, a najniższy 6%.

Powyższa analiza pozwala przedstawić następujące wnioski dotyczące głównych klientów przedsiębiorstw ciepłowniczych:

- główną grupę odbiorców ciepła stanowi wielorodzinne budownictwo mieszkaniowe – zarządzane w większości przez spółdzielnie mieszkaniowe;
- większość firm ciepłowniczych posiada jednego klienta – przeważnie dużą spółdzielnię mieszkaniową od współpracy, z którym zależy poziom ich przychodów;
- z uwagi na wydzielanie wspólnot mieszkaniowych z budynków komunalnych oraz tworzenie takich wspólnot w nowych budynkach następuje coraz większe rozdrobnienie klientów.

### Powiązania z dostawcami

Ze względu na prowadzoną działalność przedsiębiorstwa ciepłownicze uzależnione są od dostawców opału, głównie węgla i miału węglowego. Dostawcy surowców energetycznych wybierani są w drodze przetargów i wyboru najlepszej oferty, która spełnia założone kryteria.

Jednak z uwagi na stosunkowo niski poziom zakupów firmy komunalne nie są w stanie wynegocjować takich warunków, jakie mają duże prywatne podmioty posiadające po kilka systemów ciepłowniczych w różnych miastach w Polsce.

---

## 6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu

Odnotowany w ostatnich latach spadek sprzedaży i produkcji energii cieplnej nie wynikał jedynie ze wzrostu jej cen (który był zbliżony do wzrostu cen wyrobów i usług

konsumpcyjnych), co wpłynęło na większą skłonność do oszczędzania energii. Jedną z przyczyn były także lekkie zimy, co zdaniem niektórych ekspertów nie jest anomalią, ale trwalszym zjawiskiem związanym z ociepleniem klimatu. Jeśli istotnie mamy do czynienia z taką ewolucją, to popyt na ciepłą wodę i parę wodną może się w następnej dekadzie zmniejszyć o dalsze kilkanaście procent.

Wydaje się jednak, że od zmian klimatycznych większą rolę odgrywać może racjonalizacja zużycia ciepła związana ze stosowaniem nowoczesnych, energooszczędnych technologii, termomodernizacji i opomiarowania dostaw. Od 1996 r. pobór ciepła zmniejszył się o 25-30%, z czego aż o 65% spadło zużycie w przemyśle. W gospodarstwach domowych spadek wyniósł niecałe 9%. To ostatnie zjawisko było spowodowane stosowaniem nowoczesnych, energooszczędnych systemów budownictwa, poprawą izolacyjności cieplnej budynków, a także wyposażeniem ich w ciepłomierze i urządzenia automatycznej regulacji dostawy i odbioru ciepła.

Do wprowadzania technologii termooszczędnych przyczyniają się także sami dostawcy i producenci energii, zachęceni do tego przez przepisy – koszt inwestycji mających na celu ograniczenie poboru ciepła doliczany jest do kosztów uzyskania przychodów i uwzględniany w taryfach.

Jednym z nielicznych czynników, jakie mogłyby spowodować wzrost popytu na ciepłą wodę będzie rosnąca liczba odbiorców. W 2001 r. w miastach 18,6% mieszkańców było pozbawionych centralnego ogrzewania, natomiast na wsiach wskaźnik ten sięgał 44,6%. Segmenty te są potencjalnym obszarem rozwoju dla branży ciepłowniczej.

Podsumowując, na kształt obecnego i przyszłego popytu na energię ciepłą wpływa szereg czynników o znaczeniu zarówno ogólnopolskim, dotyczących większości przedsiębiorstw energetyki cieplnej, jak i typowo lokalnym. Do czynników tych należy zaliczyć:

- termomodernizację budynków;
- ceny konkurencyjnych nośników energii;
- przewidywany rozwój Gmin;
- plany zaopatrywania Gmin w energię ciepłą.

---

## 7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży

Do najważniejszych czynników sukcesu w branży ciepłowniczej należy zaliczyć:

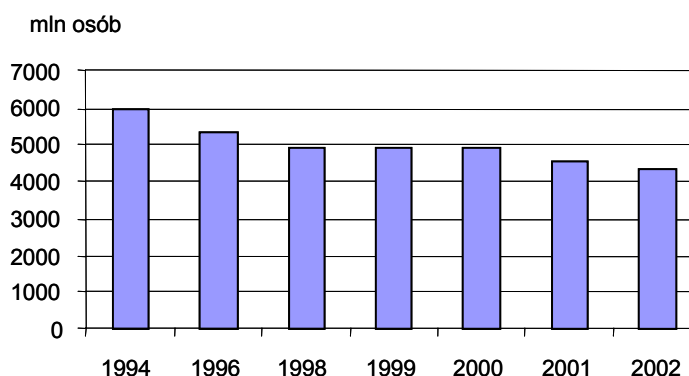
- dobrą współpracę z władzami miejskimi;
- wiedzę o obszarze działania;
- dobry stan techniczny posiadanej infrastruktury;
- redukcję kosztów wytwarzania;
- poziom stosowanych cen.

## 2. Przegląd rynku komunikacji miejskiej

### 1. Charakterystyka rynku

Zakłady komunikacji miejskiej w Polsce przewoziły w 2002 r., według danych GUS, ponad 4,3 mld pasażerów. Z zestawień GUS wynika, że z transportu zbiorowego korzysta regularnie co dziesiąty mieszkaniec miasta, choć występują znaczne dysproporcje regionalne. Najwięcej osób korzysta z tego transportu w woj. mazowieckim (158/1000 mieszkańców) i woj. małopolskim (117/1000), najmniej w woj. podkarpackim (77/1000) i śląskim (76/1000). Natomiast według szacunków IGKM, obecnie około połowa mieszkańców miast korzysta z transportu zbiorowego, a połowa – z transportu indywidualnego.

Rysunek 3. Przewozy osób komunikacją miejską w latach 1994 - 2002 (w mln osób)



Źródło: dane GUS/ opracowania własne

Dane statystyczne dowodzą natomiast jednoznacznie, że występuje wieloletnia już tendencja spadku korzystania z usług zakładów komunikacji miejskiej. Najwięcej pasażerów przewoziły one w latach 1986-88 – znacznie ponad 9 mld rocznie. Tempo spadku liczby pasażerów było najwyższe do połowy lat dziewięćdziesiątych, później osłabło, a w latach 1998-2000 wielkość przewozów ustabilizowała się na stałym poziomie. Minimalny wzrost liczby pasażerów nastąpił w niektórych aglomeracjach (np. Łódź, Poznań, Kraków), ale jednocześnie nadal występował spadek w małych i średnich miastach.

Rola transportu zbiorowego jest szczególnie duża w miastach dużych i średnich, w których nie ma możliwości stworzenia warunków do swobodnego korzystania z samochodu, zwłaszcza w dojazdach do pracy w centrach miast, m.in. z powodu ograniczeń w parkowaniu i korków.

Publiczna komunikacja miejska funkcjonowała w 2002 w 261 miastach, liczących łącznie 18,5 mln mieszkańców, a całkowita długość linii, obsługiwanych przez zakłady komunikacji miejskiej, wyniosła prawie 52 tys. km.

Ok. 40% z przedsiębiorstw komunikacyjnych to zakłady lub jednostki budżetowe samorządu gmin (miast), pozostałe – spółki prawa handlowego ze 100% udziałem

samorządu terytorialnego. Trzy przedsiębiorstwa to spółki akcyjne z udziałem gmin i pracowników. Ponadto, w polskich miastach działa kilkadziesiąt prywatnych firm przewozowych. Według ocen IGKM, prywatni przewoźnicy mają jednak zaledwie kilkuprocentowy udział w przewozach pasażerskich, a poza tym często są to przewozy na trasach podmiejskich.

W największych miastach (np. Warszawa, Górny Śląsk, ale także np. w Chrzanowie) gminy powołały zarządy komunikacji transportu miejskiego lub związki komunalne. Organizacje te ustalają trasy i rozkłady jazdy, utrzymują przystanki, zlecają organizację emisji biletów i pobieranie kar, zawierają też umowy na eksploatację linii komunikacyjnych lub taboru na wybranych liniach. W celu realizacji tych zadań ogłaszają otwarte przetargi.

Tabor obsługujący komunikację miejską dysponował w końcu 2002 r. łącznie 1 835 tys. miejscami dla pasażerów, w tym: 1 336 tys. miejscami w 11 680 autobusach i 479 tys. miejsc w 3 710 tramwajach.

---

## **2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej**

### **Pozycja komunalnych przedsiębiorstw komunikacji miejskiej na rynku**

Podstawowym i głównym produktem (usługą) zakładów komunikacji miejskiej jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców miast i sąsiednich gmin w zakresie publicznego transportu zbiorowego.

Do obowiązków zakładów komunikacji należy także ustalanie tras poszczególnych linii autobusowych, rozkładów jazdy, usytuowanie i sprzętanie części przystanków autobusowych oraz kontrola biletów itd.

Analizowane przedsiębiorstwa (22 jednobranżowe firmy świadczące usługi z zakresu komunikacji miejskiej) funkcjonowały na terenie miast o łącznej liczbie mieszkańców blisko 1,6 mln (średnio ok. 73 tys.). Przy czym największa miejscowość miało blisko 290 tys. mieszkańców, a najmniejsza ok. 23 tys. mieszkańców.

Rynkiem działania komunalnych przedsiębiorstw komunikacji miejskiej jest przeważnie teren miasta i gminy, jednak znaczna część (40%) spośród analizowanych przedsiębiorstw działała również w obrębie powiatu.

Średni udział w rynku badanych firm wynosił 82%, z tym że najwyższy udział w rynku wynoszący 100% miało kilka firm funkcjonujących tylko na terenie miasta. Natomiast firmy funkcjonujące na terenie powiatu miały dużo niższy udział w rynku wynoszący od 50% do 90%. Jedna spośród analizowanych firm funkcjonowała w dużej aglomeracji miejskiej, w której zostały stworzone warunki do rozwoju konkurencyjnego rynku. Przedsiębiorstwo to podsiało zaledwie 22% udziału w rynku miejskim.

Poza jednym przypadkiem opisanym powyższej w większość miast, w których funkcjonowały analizowane przedsiębiorstwa nie było stworzonych przez władze miejskie warunków do rozwoju konkurencyjnego rynku, a firmy komunalne były w obrębie miasta praktycznie monopolistami na świadczenie usług w zakresie regularnych przewozów osób w komunikacji miejskiej i jedynymi podmiotami, które miały dopłaty do udzielonych przez miasta ulg.

Natomiast na liniach wykraczających poza teren miast firmy komunalne konkurują głównie z przedsiębiorstwami PKS oraz z małymi przewoźnikami typu „bus”.

### **Prognozy rozwoju**

Obecnie nie istnieją racjonalne przesłanki, które mówiłyby o możliwości zmiany skali działania badanych firm. Tam gdzie to było możliwe firmy komunalne już funkcjonują na obszarach powiatów.

Możliwości wzrostu rynku miejskiego są również ograniczone, co w głównej mierze wynika z corocznego spadku ilości przewożonych pasażerów płatnych, przy jednoczesnym wzroście pasażerów uprawnionych do przewozów bezpłatnych. Ponadto w miastach nie widać przejawów znacznego ożywienia gospodarczego, ani planów budowy dużych zakładów przemysłowych, które mogłyby spowodować potrzebę wzrostu liczby linii autobusów.

Większość z analizowanych przedsiębiorstw posiada podobne problemy wynikające ze złego stanu taboru. Dla prawidłowego funkcjonowania firmy komunikacji miejskiej powinny odnawiać co najmniej 10% taboru rocznie, co dla większości analizowanych przedsiębiorstw nie jest możliwe do wykonania. Brak środków na inwestycje w odnowienie taboru powoduje, że w najbliższych latach należy spodziewać się ograniczenia rynku działania i roli analizowanych przedsiębiorstw komunalnych.

Obecnie i w przyszłości największej konkurencji należy spodziewać się ze strony przedsiębiorstw PKS. Aktywność rynkową PKS-ów w Polsce widać już obecnie na przykładzie dużych aglomeracji miejskich np. w regionie trójmiejskim w przetargach na obsługę komunikacji miejskiej w Gdyni biorą udział zarówno PKS-y z Wejherowa, jak i z Gdańska.

---

## **3. Charakterystyka wyrobów oferowanych przez komunalne przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej**

### **Produkty (usługi)**

Podstawową działalnością realizowaną przez komunalne przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej są regularne przewozy pasażerów w transporcie zbiorowym. Udział w sprzedaży z działalności podstawowej wynosił dla analizowanych przedsiębiorstw średnio ok. 82%. Z tym, że najwyższy udział z działalności podstawowej wynosił 96%, a najniższy 50%.

Poza działalnością podstawową przedsiębiorstwa świadczą usługi z zakresu:

- wynajem autobusów;
- usługi warsztatowe;
- usługi reklamowe;
- mycie samochodów;
- inne.

### **Wielkość sprzedaży**

W latach 2001 – 2003 w analizowanych przedsiębiorstwach nastąpił wartościowy spadek sprzedaży o 3,2% z poziomu blisko 169 mln zł do ponad 163 mln zł. Średnia sprzedaż na

analizowane przedsiębiorstwa wynosiła w 2003 r. blisko 7,8 mln zł, z tym że najwyższa sprzedaż wynosiła blisko 27 mln zł, a najniższa ok. 1 mln zł.

Wraz ze zmniejszeniem wartości sprzedaży przy nieznacznym wzroście cen biletów następował spadek liczby przewiezionych pasażerów.

---

## 4. Charakterystyka konkurencji w sektorze

W zakresie przewozów na terenie miasta przedsiębiorstwa komunalne praktycznie nie mają żadnej konkurencji. Tylko w miastach gdzie został stworzony konkurencyjny rynek pojawia się konkurencja zarówno w postaci PKS-ów, jak również prywatnych przewoźników. Możliwość pojawienia się konkurencji na pojedynczych liniach wystąpiła również w miejscowościach, gdzie przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej posiadały tabor nie wystarczający do zaspokojenia potrzeb komunikacji zbiorowej w mieście.

Natomiast regułą jest, że na liniach wykraczających poza teren miast firmy komunalne konkurują przede wszystkim z przedsiębiorstwami PKS oraz z prywatnymi przewoźnikami.

W skrajnych przypadkach w mniejszych miejscowościach konkurencją dla komunikacji miejskiej są taksówkarze, którzy za przejazd przez miasto wielkości Białej Podlaskiej pobierają opłatę w wysokości kilku złotych.

---

## 5. Charakterystyka powiązań przedsiębiorstw z kooperantami i klientami

### Powiązania z odbiorcami

Z uwagi na charakter świadczonych usług – przewozy regularne ludności w transporcie zbiorowym – głównymi odbiorcami oferty przedsiębiorstw komunalnych są mieszkańcy miast oraz okolicznych gmin.

Zarówno poziom stosowanych cen, jak również udzielanych ulg zależy od decyzji władz miasta.

### Powiązania z dostawcami

Z uwagi na charakter świadczonej działalności przedsiębiorstwa komunalne nie są uzależnione od dostawców. Do prawidłowej realizacji świadczonych usług firmy wymagają podpisania umów z dostawcami paliw oraz części zamiennych a okazjonalnie wybrania w drodze przetargu dostawców autobusów.

---

## 6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu

### Prognozy popytu na usługi komunikacji miejskiej

1. Biorąc pod uwagę, z jednej strony, prognozy wzrostu miast, a z drugiej – wzrost wskaźnika motoryzacji, lecz równocześnie mając świadomość ograniczonych możliwości rozbudowy układu drogowo – parkingowego, można przyjąć, że w okresie najbliższych 5 do 10 lat potoki pasażerskie w wielkich i dużych miastach nie

ulegną zmianie. Należy się jednak spodziewać ok. 5 – 10% ubytku pasażerów w miastach średnich oraz 15 – 25% ubytku w miastach małych.

2. Liczba miast obsługiwanych komunikacją miejską prawdopodobnie utrzyma się na obecnym poziomie, z tym, że coraz większa część małych i średnich miast obsługiwana będzie przez przewoźników prywatnych, którzy mogą lepiej dostosować się do lokalnych potrzeb (głównie w zakresie posiadanego taboru).
3. Jeśli w miastach, zwłaszcza większych, prowadzona będzie promotoryzacyjna polityka komunikacyjna, to potoki pasażerskie w komunikacji zbiorowej będą jeszcze mniejsze od podanych. Jeśli natomiast będzie się promować komunikację zbiorową (ograniczenia ruchu i parkowania dla samochodów, pasy specjalne, względnie organizacja ruchu i sygnalizacja dostosowana do potrzeb komunikacji zbiorowej oraz relatywnie wysoka gęstość linii i częstotliwość kursowania), wówczas potoki te mogą być znacznie wyższe od podanych.
4. Wykorzystanie taboru komunikacyjnego w ostatnim czasie nieznacznie, ale systematycznie, rośnie. Wynika to głównie ze wzrostu efektywności działania operatorów, choć także z wprowadzania do eksploatacji autobusów nowej generacji. Jak wynika z ostatnich polskich doświadczeń, współczynnik wykorzystania autobusów rzędu 0,82 uzyska się po wprowadzeniu 50% taboru nowej generacji, a 0,9 po wprowadzeniu około 80% nowoczesnego taboru.
5. Dynamika spadku podaży miejsc pasażerskich w autobusach jest mniejsza niż dynamika spadku popytu na usługi przewozowe. Wpływa to na poprawę warunków podróżowania, przy czym zahamowaniu spadku popytu na usługi nie towarzyszy zatrzymanie dalszego spadku podaży miejsc pasażerskich. Można się jednak spodziewać, że poziom warunków podróżowania wyrażony stosunkiem popytu na usługi do podaży miejsc, nie powinien w najbliższej perspektywie czasowej ulec znacznemu pogorszeniu.
6. Po okresie zapaści, wzrastają zakupy nowego taboru autobusowego. Wskaźnik odnowy, średni dla kraju, kształtuje się obecnie na poziomie ok. 4 – 5%, przy niezbędnym dla reprodukcji prostej wskaźniku rzędu 7 – 8%. Zróżnicowanie tempa zakupów w zależności od wielkości aglomeracji jest znaczne. Najszybsza odbudowa parku ma miejsce w dużych i bardzo dużych aglomeracjach. Znacznie poniżej średniej układa się ten wskaźnik dla aglomeracji średniej wielkości (od 100 - 200 tys. mieszkańców). Najgorsza sytuacja występuje w grupie operatorów działających w małych aglomeracjach – poniżej 100 tys. mieszkańców. Można prognozować utrzymanie na dotychczasowym poziomie wskaźnika odnowy w grupie dużych aglomeracji oraz jego powolny wzrost do poziomu 6 – 7% w ciągu najbliższych kilku lat, w grupie średnich aglomeracji. Najtrudniejsza sytuacja panować będzie w małych miastach, gdzie dochodzić będzie do drastycznego ograniczenia, a w niektórych przypadkach wręcz likwidacji gminnej komunikacji miejskiej.

---

## 7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży

Do kluczowych czynników sukcesu dla operatorów komunikacji miejskiej można zaliczyć:

- sposób prowadzenia polityki komunikacyjnej władz lokalnych. W szczególności dotyczy to takich obszarów jak: ograniczenie dostępności centrum miasta dla samochodów osobowych, wprowadzenie opłat parkingowych, wydzielanie pasów ruchu dla komunikacji zbiorowej. Kolejnym krokiem powinno być zapewnienie dostępności do systemu transportowego wszystkim mieszkańcom, wliczając w to

osoby niepełnosprawne, ogólnie mówiąc kształtowanie zachowań komunikacyjnych mieszkańców;

- natomiast ze strony przewoźników do kluczowych czynników decydujących o ich sytuacji rynkowej można zaliczyć: poprawę jakości obsługi (obniżenie czasu i poprawa warunków podróży, w tym płynności przepływu ruchu), aby uczynić ją konkurencyjną w stosunku do komunikacji indywidualnej i aby mogła pełnić funkcje socjalne dla niezmotoryzowanych mieszkańców oraz substytucyjne wobec samochodu w strefach z ograniczeniami ruchu;
- bardzo ważnym czynnikiem sukcesu rynkowego przedsiębiorstw komunikacji miejskiej jest optymalizacja zatrudnienia, badanie opłacalności obsługiwanych linii, badanie liczby oraz struktury przewożonych pasażerów, wydzielenie z przedsiębiorstwa służb pomocniczych oraz kontroli biletów;
- punktem wyjścia dla wszystkich wariantów rozwoju komunikacji zbiorowej powinno być jak najlepsze wykorzystanie istniejącej infrastruktury i taboru poprzez modernizację, dostosowanie pojemnościowej struktury do charakteru potrzeb przewozowych i organizacji przewozów oraz wprowadzanie priorytetu autobusów w ruchu ulicznym. Konieczne jest doprowadzenie do współpracy przewoźników miejskich i regionalnych (PKP, PKS, MZK/MPK/WPK, inni, w tym firmy prywatne);
- w obecnej sytuacji krajowej, biorąc pod uwagę doświadczenia zagraniczne i opóźnienia krajowe, jednym z najważniejszych zadań przedsiębiorstw w najbliższych latach jest wprowadzenie sprzętu i software'u wspomagającego eksploatację, utrzymanie i zarządzanie. Obejmuje to, na przykład, urządzenia do dyspozytorskiego sterowania ruchem na liniach, urządzenia zapewniające pierwszeństwo pojazdom transportu masowego na skrzyżowaniach z sygnalizacją, urządzenia do sprzedaży i kasowania biletów, systemy informowania kierownictwa oraz systemów informacji pasażerskiej.

### 3. Przegląd rynku wodociągów i kanalizacji

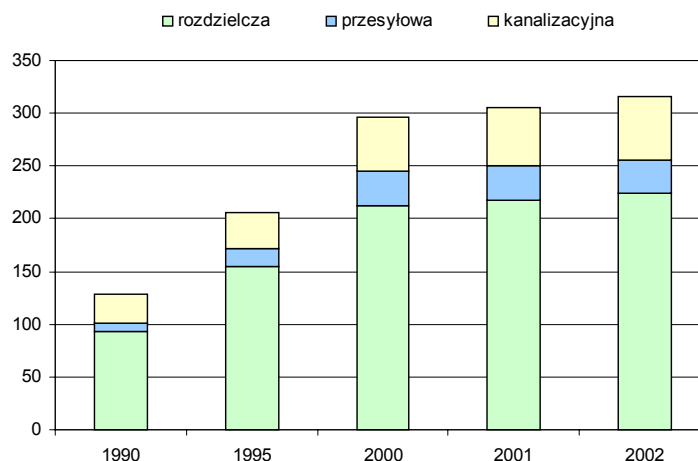
#### 1. Charakterystyka rynku

Wg GUS, w 2002 r. 95,8% wszystkich mieszkań w Polsce oraz 96,4% ludności w tych mieszkaniach miało dostęp do wody z sieci wodociągowej. Przyrost w tym zakresie jest wyraźny – jeszcze w 1995 r. tylko 89,8% mieszkań było wyposażonych w sieć wodociągową. W średnich miastach o liczbie ludności pomiędzy 50 tys. a 100 tys. osób, 95,7% populacji ma dostęp do wodociągu. Nasycenie wodociągami jest na tyle wysokie, że potencjał rozwoju rynku w tym zakresie jest już mocno ograniczony.

Dostęp do usług odprowadzania ścieków jest znacząco niższy niż w przypadku wody – nawet nie wszystkie miasta posiadają kanalizację. Jednak w tym przypadku, odsetek mieszkańców mających dostęp do kanalizacji również systematycznie rośnie (z 81,9% w 1995 r. do 84,4% w 2002 r.). Jeżeli chodzi o miasta od 50 do 100 tys. mieszkańców – wszystkie są skanalizowane i szacuje się, że 86,5% mieszkańców tych miast posiada dostęp do kanalizacji w swoich mieszkaniach. W województwie lubelskim ten wskaźnik dla miast jest niższy i wynosi 80,3%.

Podobnie jak w przypadku dostaw wody, w zakresie gospodarki ściekowej realizowane są ostatnio znaczące inwestycje, zarówno w zakresie modernizacji oczyszczalni jak i w zakresie rozwoju sieci kanalizacyjnych. Duża liczba oczyszczalni w miastach zapewnia wysoki poziom oczyszczania ścieków. Rośnie odsetek osób mieszkających w mieście, których nieczystości podlegają procesowi oczyszczenia (w latach 2000 – 2002 kolejno 79,3%, 80,9% i 83,2%). Miasta o liczbie ludności pomiędzy 50 tys. a 100 tys. posiadają w sumie 65 oczyszczalni, które obsługują 86,5% mieszkańców. Z roku na rok rośnie długość infrastruktury sieciowej. Najdynamiczniej w ostatnich latach rozwijała się sieć kanalizacyjna. Nasycenie wodociągami jest na tyle wysokie, że nie należy się spodziewać szybkiego wzrostu tej kategorii.

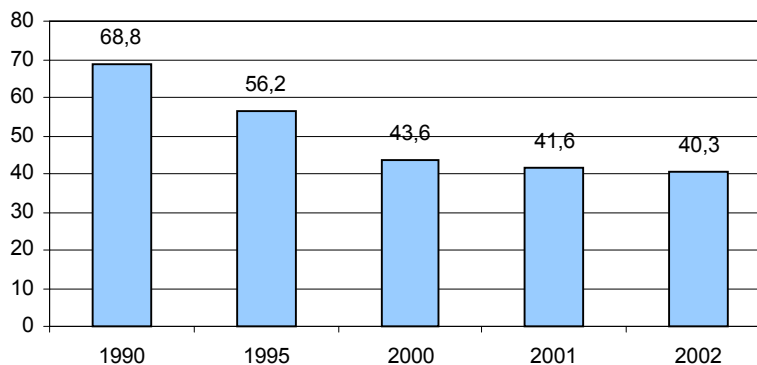
Rysunek 4. Długość sieci wodociągowej i kanalizacyjnej w latach 1990 - 2002 (w tys. km).



Źródło: Dane GUS / opracowania własne.

Rozwój infrastruktury nie musi zapewniać wzrostu przychodów ze względu na malejące zużycie wody przez statystycznego odbiorcę. Od roku 1990 zmniejszyło się ono o ponad 40%.

Rysunek 5. Roczne zużycie wody na 1 mieszkańca w miastach w latach 1990 - 2002 (w m<sup>3</sup>).



Źródło: Dane GUS / opracowania własne.

## 2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw wodno - kanalizacyjnych na rynku

### Pozycja komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych na rynku

Komunalne przedsiębiorstwa wodno – kanalizacyjne działają przeważnie na rynku w formie naturalnego **monopolu**, czyli posiadają cały rynek w zakresie usług dostarczania wody i odbierania ścieków.

Analizowane przedsiębiorstwa wodno – kanalizacyjne (łącznie 19 jednobranżowych firm) działały zarówno w obrębie gminy, jak również w niektórych przypadkach w obrębie powiatu (5 na 19 podmiotów). Wszystkie analizowane podmioty zaliczają się do średnich i małych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych.

Badane firmy komunalne obsługiwały region zamieszkiwany przez blisko 370 tys. osób, a wartość rynku na którym działają wynosiła w 2003 r. ok. 56 mln zł.

### Perspektywy rozwoju

Na większości rynkach miejskich obsługiwanych przez podmioty komunalne nie ma znaczących możliwości zmiany rynku z uwagi na wysoki poziom skanalizowania i zwodociągowania. Szansę stanowią natomiast gminy wiejskie i obszar całego powiatu. Inwestycje w gminach wiejskich wiążą się jednak z wysokim kosztem niezbędnej infrastruktury i niższą efektywnością inwestycji, głównie ze względu na mniejszą gęstość zaludnienia niż w mieście.

### 3. Charakterystyka wyrobów komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych

#### Wyroby (usługi) komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych

Podstawowymi obszarami działalności komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych jest:

- dostawa wody;
- odbiór ścieków.

Sprzedaż usług wodno-kanalizacyjnych średnio przynosiła analizowanym firmom 82% przychodów ze sprzedaży. Z tym, że największy udział ze sprzedaży działalności podstawowej kształtował się na poziomie blisko 100%, a najniższy ok. 50%.

Na pozostałą sprzedaż analizowanych przedsiębiorstw składała się:

- eksploatacja urządzeń kanalizacji deszczowej;
- budowa wodnych i kanalizacyjnych systemów przesyłowych;
- wydawanie ogólnych i technicznych warunków podłączeń do sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, doradztwo techniczne w zakresie budowy i eksploatacji urządzeń wodno-kanalizacyjnych;
- inne usługi (np. warsztatowe).

#### Wielkość sprzedaży

W grupie analizowanych przedsiębiorstw komunalnych dostarczających wodę i odprowadzających ścieki przeważały firmy (9 z 16 przedsiębiorstw), które w latach 2001 – 2003 utrzymały bądź nieznacznie zwiększyły poziom sprzedaży.

Łączny poziom sprzedaży wody w latach 2001 – 2003, dla 15 badanych firm (brak danych dla jednego podmiotu), wzrósł z poziomu 13469 tys. m<sup>3</sup> do 13535 tys. m<sup>3</sup>, natomiast w zakresie odbioru ścieków sprzedaż wzrosła z poziomu 10903 tys. m<sup>3</sup> do 10974 tys. m<sup>3</sup>.

Przeciętny podmiot w 2003 roku sprzedawał 902 tys. m<sup>3</sup> wody i odbierał 732 tys. m<sup>3</sup> ścieków. Przy czym największym podmiot sprzedawał 2485 tys. m<sup>3</sup> wody i odbierał 2511 tys. m<sup>3</sup> ścieków, a najmniejszy sprzedawał 186 tys. m<sup>3</sup> wody i odbierał 90 tys. m<sup>3</sup> ścieków

---

### 4. Charakterystyka konkurencji w sektorze

Rynek usług wodno-kanalizacyjnych ma specyficzny charakter. Firmy z tego sektora funkcjonują w warunkach naturalnego, lokalnego monopolu. Bardzo trudno jest stworzyć sytuację konkurencji na rynku, pociąga to za sobą szereg konsekwencji:

- firmy mają ograniczony wpływ na popyt,
- brak możliwości współużytkowania sieci dystrybucyjnych przez wiele firm,
- oferowane produkty nie mają na rynku substytutów.

Powyższa sytuacja jest korzystna ze względu na gwarancję sprzedaży na określonym poziomie. Jednakże konieczność ścisłej współpracy z samorządami powoduje, iż cena za usługi jest niejednokrotnie ustalana poniżej kosztów produkcji. Dodatkowo, systemy w Polsce cechują się dużymi stratami wody, zużywają nadmierne ilości energii, nie utrzymują stałego ciśnienia.

Poprawa funkcjonowania oraz sytuacji finansowej branży może nastąpić na skutek prywatyzacji. Dotychczas jednak niewiele firm z sektora wodno-kanalizacyjnego udało się sprywatyzować (łącznie w 37 gminach). Do grona sprywatyzowanych firm należy Saur Neptun Gdańsk, Aquarius z Piaseczna, AQUA z Bielska Białej (oraz w 9 innych gminach), Lenbaw (6 gmin m.in. Warszawa – Wesoła), WODKAN z Ostrowa Wielkopolskiego.

---

## **5. Charakterystyka powiązań komunalnych przedsiębiorstw wodno – kanalizacyjnych z kooperantami i klientami**

### **Powiązania z odbiorcami**

Odbiorców usług wodno-kanalizacyjnych przedsiębiorstw komunalnych można podzielić na 4 grupy:

- gospodarstwa domowe;
- odbiorcy prowadzący działalność gospodarczą – zakłady produkcyjne, jednostki handlowe i usługowe;
- odbiorcy hurtowi – odbiorcy spoza gminy;
- pozostali odbiorcy – przeważnie jednostki budżetowe: urzędy, szkoły, zakłady opieki zdrowotnej, instytucje publiczne itp.

Zdecydowanie najwięcej wody odbierają gospodarstwa domowe, które również są głównym dostawcą ścieków. Jest to jednak bardzo rozdrobniona grupa klientów, dla której taryfy ustalana są przy znacznym udziale władz miasta.

Bardzo ważną grupą odbiorców wody i dostawców ścieków dla firm komunalnych jest przemysł, który obok odbiorców hurtowych często decyduje o poziomie osiągniętych marż.

### **Powiązania z dostawcami**

Analizowane przedsiębiorstwa wodno – kanalizacyjne nie posiadają znaczących pojedynczych dostawców. Łączny udział zakupu energii, materiałów i usług obcych w kosztach przedsiębiorstw wynosi zaledwie do 30%. Z tego najważniejsze są zakupy mediów, dostarczanych przez:

- zakłady energetyczne;
- przedsiębiorstwa ciepłownicze.

---

## **6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu**

Na wielkość popytu na dostawy wody i odbiór ścieków, mają wpływ:

- postępujący spadek liczby ludności;

- nowe przyłączenia;
- możliwości płatnicze klientów;
- zmiana jednostkowego zużycia wody per capita;
- restrukturyzacja przemysłu.

---

## **7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży**

Do najważniejszych czynników sukcesu w branży wodno-kanalizacyjnej należą:

- rozmiar rynku;
- stopień skanalizowania i zwodociągowania Gminy;
- nowoczesność majątku (ujęć wody, oczyszczalni ścieków, przyłączy oraz sieci);
- dopasowanie majątku do potrzeb i skali funkcjonowania;
- polityka władz miejskich / gminnych odnośnie ustalania cen.

## 4. Przegląd rynku wywozu nieczystości oraz oczyszczania miasta

---

### 1. Charakterystyka rynku

W Polsce, jak i w większości krajów świata, dominującą rolę w wytwarzaniu odpadów ma przemysł. W 2001 r. nasze zakłady wytwórcze „wyprodukowały” 123,8 mln ton odpadów (90% odpadów ogółem). W tym czasie stałych odpadów komunalnych (śmieci) powstało 13,4 mln ton (szacunki na podstawie danych GUS i raportów MŚ). Odpady komunalne stanowiły więc niespełna 1/10 odpadów ogółem, których powstało ok. 137 mln ton.

Na początku obecnej dekady na jednego mieszkańca Polski przypadało rocznie ok. 3,5 tony odpadów przemysłowych. Wskaźnik na podobnym poziomie mieli Niemcy, Duńczycy dwukrotnie mniejszy, a Szwajcarzy – ponad czterokrotnie mniejszy. Z kolei wskaźnik wielkości odpadów komunalnych na jednego mieszkańca jest skorelowany przede wszystkim z poziomem dobrobytu. W Polsce w 2001 r. na jednego mieszkańca przypadało 288 kg odpadów komunalnych (dane GUS). Podobny wskaźnik występował na Słowacji, natomiast w Niemczech był ponad 2-krotnie wyższy, a w Stanach Zjednoczonych – niemal 3-krotnie. Duże znaczenie dla wytwarzania odpadów komunalnych miała polityka państwa, która może zachęcać producentów i konsumentów do stosowania rozwiązań, ograniczających wytwarzanie odpadów. Dla przykładu w Hiszpanii na głowę mieszkańca przypadało prawie 700 kg śmieci, podczas gdy w bardziej rozwiniętych krajach, jak Japonia czy Finlandia – 400 – 450 kg.

Rekordy polskiej „produkcji” odpadów były bite w połowie lat osiemdziesiątych, gdy sięgała ona ponad 170 mln ton. W pierwszej połowie ubiegłej dekady tonaż odpadów wyraźnie się zmniejszył. Przyczynami tej zmiany były przede wszystkim: upadek wielu dużych zakładów produkcyjnych, ewolucja struktury polskiej produkcji m.in. zmniejszeniem wydobycia węgla (odpady górnicze), poprawy jego kaloryczności (odpady z elektrowni i elektrociepłowni), jak również spadek popytu na niektóre wyroby, których produkcji towarzyszy powstawanie odpadów (m.in. nawozy sztuczne). W kolejnych latach następował jednak wzrost „produkcji” odpadów. Do wzrostu przyczyniły się przede wszystkim nowe zakłady przemysłowe i dotychczasowi wytwórcy, którzy po modernizacji zwiększali podaż tak wyrobów, jak i odpadów.

Ustawicznie poprawia się skala unieszkodliwiania wytwarzanych odpadów – odsetek firm prowadzących częściowy zabieg unieszkodliwiania wzrósł z 8% w 1980 r. do ok. 57% w 2001 r. Dwa lata temu tylko 20% przedsiębiorstw w całości unieszkodliwiała na różne sposoby ponad 30% wytworzonych przez siebie odpadów. Ten wskaźnik w ostatnich 20 latach wzrósł blisko 15-krotnie. Odpady przemysłowe tylko w ok. 19% podlegały składowaniu. Choć zbiórkę surowców wtórnych prowadzono w 30% polskich gmin, w 2001 r. spośród odpadów komunalnych wyselekcjonowaniu podlegało jedynie 152 tys. ton śmieci (1,5%). W spalarniach unieszkodliwiono 14 tys. ton (0,1%), zaś w blisko 60 kompostowniach – 309 tys. ton (2,8%).

Ponad połowę spośród ok. 13 mln ton śmieci komunalnych stanowią odpady spożywcze i odpadki drobne. Blisko 24% przypada na odpady opakowaniowe, 15% na budowlane

(m.in. materiały porozbiórkowe), a 6% na gabarytowe (m.in. zużyte i uszkodzone sprzęty, meble itp.).

---

## 2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw na rynku

### Pozycja komunalnych przedsiębiorstw na rynku

Rynek wywozu nieczystości składa się z dwóch segmentów: usuwania odpadów bytowych (tylko mieszkańcy) oraz usuwania odpadów innych (gruz, zieleń, itp.). Płatnikami na tym rynku są właściciele nieruchomości, którzy samodzielnie, lub przy pomocy administratorów, zawierają umowy z firmami wywożącymi odpady. Rynek jest wolny i swobodnie dostępny dla konkurencji.

Rynek oczyszczania miasta składa się również z dwóch podstawowych segmentów: oczyszczania ulic, w którym jedynym zleceniodawcą jest miasto, oraz oczyszczanie posesji (klatek schodowych oraz chodników i innych miejsc gminnych przylegających do posesji), w którym zleceniodawcami są właściciele nieruchomości.

Rynek oczyszczania ulic jest przeważnie całkowicie uregulowany poprzez politykę zleceń stosowaną przez gminę. Natomiast rynek oczyszczania posesji jest nieregulowany. Wspólnoty mieszkaniowe oraz inni właściciele nieruchomości mają swobodę wyboru firmy świadczącej usługi oczyszczania posesji.

Analizowane przedsiębiorstwa komunalne (5 przedsiębiorstw o przedstawionym profilu działania) funkcjonujące na rynku wywozu nieczystości oraz oczyszczania miasta posiadają bardzo duży udział w rynku, średnio na poziomie ok. 75%. Jednak z uwagi na niewielką próbę dla tej branży nie można jednoznacznie wnioskować, że większość firm komunalnych posiada tak duży udział.

Analizowane firmy działały w miejscowościach zamieszkałych łącznie przez ponad 1 mln mieszkańców, a szacunkowa wartość rynku usług oczyszczania miasta i wywozu nieczystości wynosiła ok. 120 mln zł, przy ok. 62 mln zł przychodów analizowanych firm.

Wywóz nieczystości i oczyszczanie miasta dają analizowanym przedsiębiorstwom ponad 83% przychodów ze sprzedaży. Pozostałe przychody generowane są przez dzierżawę pomieszczeń, prace remontowe itp.

### Prognozy rozwoju

Rynkiem, na którym działają przedsiębiorstwa komunalne jest głównie obszar miast. Możliwości zwiększenia rynku wynikają przede wszystkim z rozwoju infrastruktury mieszkalnej, usługowej i przemysłowej na terenie obsługiwanych miast. W chwili obecnej można stwierdzić, że potencjał rozwoju rynku jest niewielki. Świadczy o tym między innymi fakt powstawania małej liczby nowych mieszkań.

Wywóz odpadów jest usługą świadczoną w warunkach wolnego rynku. Dlatego przedsiębiorstwa komunalne nie mają żadnych przeszkód w szukaniu zleceń w sąsiednich gminach czy nawet powiatach.

W przeciwieństwie do wywozu odpadów, oczyszczanie miasta jest działalnością silnie uregulowaną w segmencie zleceń udzielanych przez gminy, a w segmencie zleceń prywatnych cechującą się bardzo silną konkurencją. Z tego względu, należy

przypuszczać że skala działania i obsługiwany rynek w najbliższym czasie się nie zmienia.

---

### 3. Charakterystyka konkurencji w sektorze

W zakresie wywozu odpadów i oczyszczania miasta przedsiębiorstwa komunalne posiadają znaczną konkurencję w postaci:

- sąsiadujących firm komunalnych – są to podmioty o podobnym potencjale i sposobie działania;
- prywatnych firm funkcjonujących na bazie byłych firm komunalnych – są to przedsiębiorstwa, które zostały przejęte przez duże koncerny zagraniczne i poprzez duże inwestycje znacznie dosprzętowane. Z uwagi na lepsze zaplecze techniczne oraz posiadany know-how przedsiębiorstwa te są dużym zagrożeniem dla podmiotów komunalnych przede wszystkim z uwagi na możliwość przejmowania dużych klientów. Poza tym dzięki funkcjonowaniu w ramach grupy firmy te posiadają szeroką i kompleksową ofertę często przekraczającą możliwości podmiotu komunalnego;
- średnich firm prywatnych z krajowym kapitałem przeważnie funkcjonujących w skali województwa. Firmy te bazują na konkurencyjnych stawkach cenowych oraz możliwością obsługi większości klientów;
- małych, rodzinnych firm prywatnych działających przeważnie w obrębie powiatu. Główną przewagą konkurencyjną tych firm jest niska cena oferowanych usług oraz bezpośrednie kontakty z usługobiorcami. Małe firmy obsługują głównie małych i średnich klientów.

---

### 4. Charakterystyka powiązań Przedsiębiorstwa z kooperantami i klientami

#### Powiązania z odbiorcami

Największymi odbiorcami usług świadczonych przez analizowane przedsiębiorstwa są jednostki powiązane z gminą (finansowane z budżetu gminy). Na kolejnych miejscach znajdują się spółdzielnie mieszkaniowe, przemysł oraz odbiorcy instytucjonalni.

Często usługi realizowane na rzecz miasta, pozyskiwane są przez przedsiębiorstwa bezprzetargowo. Natomiast usługi wywozu nieczystości realizowane są w warunkach konkurencji i firmy muszą samodzielnie starać się o pozyskiwanie i utrzymywanie klientów. Usługi na ich rzecz realizowane są na podstawie zawieranych umów.

Podstawowym czynnikiem wyboru usługodawcy przez klientów na rynku wywozu nieczystości jest cena.

#### Powiązania z dostawcami

Analizowane przedsiębiorstwa z uwagi na charakter prowadzonej działalności nie posiadają znaczących pojedynczych dostawców.

## 5. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu

Popyt na usługi oczyszczania determinowany jest przede wszystkim dwoma grupami czynników, związanymi z wielkością rynku oraz możliwościami płatniczymi klientów.

O obecnej i przyszłej wielkości rynku decyduje przede wszystkim liczba mieszkańców. Natomiast o możliwościach płatniczych obecnych i potencjalnych klientów decyduje ogólna sytuacja społeczna i gospodarcza w mieście – liczba zatrudnionych i stopa bezrobocia.

Istotnym czynnikiem popytowym są także możliwości gminy w finansowaniu wydatków komunalnych.

W przypadku gdy ogólna sytuacja społeczno – gospodarcza w mieście jest korzystna. Sprzyja to tendencji do rezygnacji z „oszczędzania” na wywozie odpadów i złagodzenia problemów związanych z nielegalnymi wysypiskami przydrożnymi. Wpływa również na wysoki poziom finansowania usług oczyszczania miasta. Z drugiej strony, zmniejszająca się ogólna liczba mieszkańców sprawia, że produkcja odpadów komunalnych w miastach będzie również malała.

---

## 6. Kluczowe czynniki sukcesu w branży

Do kluczowych czynników sukcesu w branży należą:

- rozmiar rynku;
- cena za wykonywane usługi;
- terminowość wykonanych prac.

## 5. Przegląd rynku zarządzania nieruchomościami

---

### 1. Charakterystyka rynku

Rynek zarządzania nieruchomościami jest stosunkowo nowym rynkiem. Podstawowymi kryteriami warunkującymi wielkość tego rynku jest dostępność zasobów mieszkaniowych komunalnych oraz zasobów wspólnot mieszkaniowych. Wspólnoty zawiązywane są tam, gdzie występuje współwłasność budynków komunalnych, spółdzielczych z własnością prywatną lub pełna własność prywatna.

Duże wspólnoty mieszkaniowe (pow. 7 lokali) mają obowiązek powierzyć lub ustanowić zarząd nieruchomości wspólnej. Zarząd powierza się osobie fizycznej lub prawnej w umowie notarialnej o ustanowieniu odrębnej własności lokali lub w innej umowie zawartej w formie aktu notarialnego (art. 18 ust. 1 uwl).

Według danych GUS w 1996 roku 466 tys. mieszkań było częścią wspólnot mieszkaniowych. W 2002 roku było już ponad 700 tys. mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych. Liczba mieszkań wspólnotowych rośnie kosztem przede wszystkim mieszkań zakładowych i komunalnych.

Kolejnym kryterium decydującym o rynku jest podaż osób / podmiotów posiadających uprawnienia do zarządzania nieruchomościami. Organizacja postępowań kwalifikacyjnych została powierzona organizacjom zawodowym zarządców nieruchomości (np. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Zarządców Nieruchomości, Polska Federacja Organizacji Zarządców i Administratorów Nieruchomości). Do końca marca 2004 roku wydanych zostało 13 617 licencji.

Zarządzaniem nieruchomościami zajmują się osoby cywilne, spółki prawa handlowego. W oparciu o inne przepisy (prawo spółdzielcze) zarządzaniem nieruchomościami zajmują się spółdzielnie mieszkaniowe. Rynek charakteryzuje się niską barierą wejścia. Zasadniczo zarządzaniem nieruchomości może zajmować się każdy, kto posiada licencję zarządzającego.

---

### 2. Ogólne informacje dotyczące pozycji komunalnych przedsiębiorstw zarządzających nieruchomościami na rynku

#### **Pozycja komunalnych przedsiębiorstwa zarządzających nieruchomościami na rynku**

Na podstawie analizy 15 firm komunalnych zarządzających nieruchomościami i biorących udział w Programie można ocenić, że średni udział w rynku badanych przedsiębiorstw wynosi ok. 55% (bez nieruchomości będących w zarządzie spółdzielni mieszkaniowych). Najwyższy udział w rynku zarządzania nieruchomościami wynosił blisko 100%, a najniższy ok. 15%.

Na podstawie analizy udziału w rynku można stwierdzić, że im większy jest ośrodek miejski, w którym działają komunalne firmy zarządzające nieruchomościami tym trudniej jest im utrzymać wysoki udział w rynku. W średnich i dużych miejscowościach, gdzie funkcjonuje rynek zarządzania nieruchomościami firmy komunalne ograniczają swoją działalność przede wszystkim do nieruchomości komunalnych, a w ograniczonym stopniu działają na rynku nieruchomości należących do wspólnot mieszkaniowych. Inaczej wygląda sytuacja w małych miejscowościach, gdzie brakuje wyspecjalizowanych zarządców nieruchomości. W małych miejscowościach analizowane firmy zarządzały nieruchomościami zarówno komunalnymi, jak również należącymi do wspólnot mieszkaniowych.

Firmy komunalne zarządzające nieruchomościami z reguły działają tylko w obrębie rynku lokalnego (nieruchomości zlokalizowanych w obrębie miasta). Analizowane przedsiębiorstwa nie szukały klientów poza swoim naturalnym rynkiem działania.

Badane firmy zarządzały nieruchomościami na terenie miast o łącznej liczbie mieszkańców przekraczających 1,2 mln ludności. Największe miasto miało ponad 560 tys. mieszkańców, a najmniejsze nieco ponad 12 tys. mieszkańców.

Wartość rynku zarządzania nieruchomościami, na których działały badane przedsiębiorstwa wynosił ponad 700 mln zł.

### **Prognozy rozwoju**

Możliwości rozwoju przedsiębiorstw komunalnych zarządzających nieruchomościami, a co za tym idzie wzrost ich pozycji na rynku, są możliwe w grupie następujących klientów:

- spółdzielnie mieszkaniowe – konieczne jest jednak w tym wypadku pojawienie się właściwych przepisów prawnych – rynek mieszkań spółdzielczych jest bardzo duży, a co za tym idzie bardzo perspektywiczny;
- nowopowstające budynki, które w większości przypadków obsługiwane są przez deweloperów nie zawsze posiadających wymagane przepisami uprawnienia – pojawienie się podmiotów komunalnych na tym rynku uzależnione jest więc od wzrostu aktywności marketingowej oraz zmiany świadomości mieszkańców co do posiadanych przez nich praw i obowiązków związanych z mieszkaniem we wspólnotach;
- budynki PKP, wojska itp. – problemem tych nieruchomości jest jednak bardzo często ich nieuregulowany stan prawny i brak możliwości powstania wspólnot mieszkaniowych.

W dalszej perspektywie, jako potencjalny rynek dla działalności przedsiębiorstw komunalnych można by uznać nieruchomości zlokalizowane na terenach sąsiednich miejscowości.

---

## **3. Charakterystyka usług oferowanych przez komunalne przedsiębiorstwa zarządzające nieruchomościami**

### **Produkty (usługi) oferowane przez komunalne przedsiębiorstwa**

Komunalne przedsiębiorstwa zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami można podzielić na dwie grupy:

- firmy, które w całości lub w części organizują całość usług związanych z nadzorem i utrzymaniem nieruchomości;

- firmy, które we własnym zakresie wykonują całość prac związanych z nadzorem i utrzymaniem nieruchomości.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, firmy komunalne częściej kierują się w stronę drugiego modelu, czyli wykonawstwa całości prac we własnym zakresie. Natomiast prywatni zarządcą zdecydowanie preferują model pierwszy tzn. zlecenia na zewnątrz wykonawstwa prac związanych z nadzorem i utrzymaniem nieruchomości.

### **Wielkość sprzedaży**

Wielkość sprzedaży analizowanych podmiotów komunalnych uzależniona jest przede wszystkim od następujących czynników:

- wielkości powierzchni lokali komunalnych przekazanych w zarządzanie;
- wielkości powierzchni zasobów mieszkaniowych będących we wspólnotach;
- konkurencji oraz stosowanych stawek za zarządzanie;
- wielkości ośrodka miejskiego, w którym działają.

---

## **4. Charakterystyka konkurencji w sektorze**

Konkurencję na rynku zarządzania nieruchomościami można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- prywatne firmy zarządzające nieruchomościami (firmy takie działają przede wszystkim na dużych rynkach, w miastach pow. 100 tys. mieszkańców);
- certyfikowani zarządcy nieruchomości prowadzący samodzielnie działalność gospodarczą (obecnie prywatni zarządcy działają praktycznie w każdym średnim i większym mieście);
- inne podmioty komunalne z sąsiednich miast.

Na rynku nieruchomości największymi obecnymi lub potencjalnymi konkurentami są również spółdzielnie mieszkaniowe. O ile przedsiębiorstwa komunalne zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami i inni zarządcy nieruchomości nie mają obecnie prawnych możliwości zarządzania obiektami spółdzielczymi, to w drugą stronę – zarządzanie obiektami niespółdzielczymi przez spółdzielnie mieszkaniowe jest możliwe i część spółdzielni może z tego korzystać.

Regułą na rynku zarządzania nieruchomościami jest intensywności występowania konkurencji powiązana z wielkością miasta. Już w miasta pow. 50 tys. mieszkańców na rynku zarządzania nieruchomościami występuje znaczna konkurencja przede wszystkim w postaci certyfikowanych zarządców. W mniejszym stopniu występuje zjawisko konkurowania pomiędzy podmiotami komunalnymi z sąsiednich rynków.

---

## **5. Charakterystyka powiązań Przedsiębiorstwa z kooperantami i klientami**

### **Powiązania z odbiorcami**

Podstawowymi odbiorcami w zakresie usług zarządzania lokalami są właściciele nieruchomości: gminy oraz wspólnoty mieszkaniowe.

Analizowane przedsiębiorstwa zarządzające nieruchomościami w bardzo dużym stopniu uzależnione są od jednego dużego klienta, którym są gminy. Średni udział w sprzedaży dla największego klienta, którym zawsze jest gmina wynosił w 2003 roku ok. 55%. Najwyższy udział wynosił ok. 75%, natomiast najniższy ok. 35%.

### **Powiązania z dostawcami**

Z uwagi na charakter świadczonych usług przedsiębiorstwa zarządzające nieruchomościami nie mają znaczących dostawców, którzy wpływaliby na działalność i sytuację firm.

W wielu przypadkach przedsiębiorstwa zajmujące się tylko zarządzaniem nieruchomościami nie rozliczają na własny rachunek mediów dostarczanych do zarządzanych lokali.

---

## **6. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu**

Popyt na usługi zarządzania nieruchomościami determinowany jest przede wszystkim dwoma grupami czynników, związanymi z wielkością dostępnych powierzchni oraz możliwościami płatniczymi klientów.

O obecnej i przyszłej dostępności powierzchni dla zarządców nieruchomości decydują:

- obecna wielkość powierzchni nieruchomości, którymi mogą administrować zarządcy nieruchomości;
- zmiany w stosunkach spółdzielczych;
- nowe budownictwo mieszkaniowe w budynkach wielorodzinnych.

Wyspecjalizowani zarządcy nieruchomości, zgodnie z obecnymi przepisami prawa mogą zarządzać nieruchomościami prywatnymi, komunalnymi i zakładowymi. Zasoby spółdzielcze są dla nich niedostępne. Wielkość dostępnego rynku zmienia się dynamicznie. Zachodzą zmiany w stosunkach spółdzielczych, które związane są obecnie przede wszystkim z ogólnokrajową tendencją wyodrębniania się wspólnot mieszkaniowych ze spółdzielni mieszkaniowych.

W przyszłości możliwa jest znacznie większa zmiana związana z przekształceniem spółdzielczych praw do lokali we własność. Do tej pory podejmowane były próby uchwalenia odpowiednich przepisów prawnych w tym zakresie, zakończone jednak niepowodzeniem. Gdyby do tego doszło, otworzy to duży rynek obecnych mieszkań spółdzielczych dla zarządców nieruchomości innych niż spółdzielnie mieszkaniowe.

Wzrost rynku możliwy jest także dzięki nowemu budownictwu wielorodzinnemu.

Przyszły rozwój budownictwa mieszkaniowego niewątpliwie będzie spowalniany przez spadek liczby ludności.

O ile wymienione wyżej czynniki decydują o maksymalnej wielkości rynku dostępnego dla firm zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami, to czynniki związane z możliwościami płatniczymi odbiorców decydują o ich skłonności do powierzenia zarządzania swoimi nieruchomościami specjalistom oraz o wysokości stawek możliwych do wynegocjowania.

O możliwościach płatniczych obecnych i potencjalnych klientów decyduje ogólna sytuacja społeczna i gospodarcza w gminach. Ogólna sytuacja społeczno – gospodarcza jest obecnie stosunkowo niekorzystna. Nie sprzyja to więc tendencji odchodzenia od zarządzania własnymi nieruchomościami przez pierwotnych właścicieli. Im lepiej

sytuowani są bowiem właściciele mieszkań tworzący wspólnoty mieszkaniowe, tym większa jest ich skłonność do powierzenia zadań zarządzania budynkiem wyspecjalizowanym zarządcom (zamiast wykonywać to samodzielnie).

---

## **7. Kluczowe czynniki sukcesu w branży**

Do najważniejszych czynników sukcesu na rynku zarządzania nieruchomościami należą:

- zaufanie do zarządcy;
- kompleksowość usług;
- jakość usług;
- cena świadczonych usług.

## 6. Podsumowanie i wnioski

1. Przedstawiona analiza podmiotów komunalnych nie jest do końca reprezentatywna dla każdej branży, jednak pozwala na przedstawienie pewnych zjawisk zachodzących w tych podmiotach oraz na rynkach ich działania.
2. Generalny wniosek dla wszystkich przedstawionych w analizie branż komunalnych jest taki, że w im w większej aglomeracji miejskiej podmiot funkcjonuje tym występuje większa konkurencja.
3. Istnieją jeszcze branże takie jak komunikacja miejska, dla których tworzenie rynku konkurencyjnego ma niewielką skalę, a w małych i średnich miejscowościach praktycznie nie występuje. Próby tworzenia konkurencyjnego rynku występują jedynie w sytuacjach, w których podmiot komunalny ma trudności samodzielnej obsługi całego rynku w skutek posiadania przestarzałego taboru.
4. Naturalny monopol występuje nadal w branży wodno – kanalizacyjnej, w której funkcjonowanie podmiotu komunalnego powiązanie jest z całą infrastrukturą wodno – kanalizacyjną. Możliwości wdrażania konkurencji na tym rynku ograniczają się do oddzielenia zarządzania od infrastruktury, dzięki czemu gminy będą mogły w drodze przetargu wybierać konkurencyjne oferty.
5. Przedsiębiorstwa komunalne reprezentujące branżę ciepłowniczą należą do największych podmiotów na rynku lokalnym. Dzięki posiadanej infrastrukturze dystrybucyjnej oraz w większości przypadków również produkcyjnej firmy komunalne mają znaczną przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami działającymi w tym segmencie rynku. Cechą charakterystyczną dla komunalnych podmiotów działających w branży ciepłowniczej jest duże uzależnienie od jednego klienta, przeważnie spółdzielni mieszkaniowej, która realizuje blisko 50% sprzedaży przedsiębiorstw.
6. Komunalne firmy zarządzające nieruchomościami funkcjonują przede wszystkim dlatego, że zarządzają mieniem komunalnym. W mniejszym stopniu funkcjonują na rynku powierzchni komercyjnych. W zależności od wielkości miasta udział firmy komunalnych jest różny. W małych miejscowościach, w których rynek zarządzania nieruchomościami się tworzy i brakuje obecnie osób posiadających licencję zarządców firmy komunalne obsługują praktycznie cały rynek. Natomiast w miejscowościach średnich i dużych, w których nie ma problemu ze znalezieniem wyspecjalizowanego podmiotu do zarządzania nieruchomościami firmy komunalne praktycznie nie funkcjonują na rynku zarządzania własnością wspólnot mieszkaniowych czy powierzchni komercyjnych typu: biurowce czy centra handlowe.
7. Powiązania z gminą podmiotów komunalnych w zależności od branży mogą wystąpić na jednej lub więcej z przedstawionych płaszczyzn:
  - regulacyjnej – gmina wydaje zezwolenia na prowadzenie wywozu odpadów i ustala wysokość maksymalnych stawek za wywóz odpadów; gmina ma wpływ na kształtowanie polityki ustalania cen biletów i przydzielania ulg oraz zniżek dla

pasażerów w komunikacji miejskiej; gmina kreuje politykę ustalania cen wody i ścieków;

- właścicielskiej – gmina jako właściciel ma wpływ na funkcjonowanie i kierunki rozwoju firm komunalnych; w przypadku zakładów dokonuje również wydatków inwestycyjnych;
- handlowej – gmina jest często głównym odbiorcą usług świadczonych przez firmy komunalne, przede wszystkim w takich działalnościach jak oczyszczania miasta czy zarządzanie mieniem komunalnym.