



---

ZESPÓŁ ELEKTROWNI WODNYCH NIEDZICA S.A.  
**STRATEGIA ROZWOJOWA ZEW NIEDZICA S.A.  
NA OKRES 2009 - 2015**

---



---

Niedzica – Grudzień 2008

---

---

# **SPIS TREŚCI**

<b>WPROWADZENIE</b>	<b>3</b>
<b>I. OCENA STANU AKTUALNEGO ZEW NIEDZICA S.A.</b>	
<b>1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa</b>	<b>4</b>
<b>2. Produkty</b>	<b>5</b>
<b>3. Pozycja rynkowa</b>	<b>6</b>
<b>4. Zasoby majątkowe ZEW Niedzica S.A.</b>	<b>6</b>
<b>5. Charakterystyka ogólna majątku wchodzącego w skład ZEW Niedzica S.A.</b>	<b>7</b>
5.1. Elektrownia Wodna Niedzica	7
5.2. Elektrownia Wodna Sromowce Wyżne	7
5.3. Elektrownia Wodna Łączany	7
5.4. Elektrownia Wodna Smolice	8
5.5. Sieć dystrybucyjna ZEW Niedzica S.A.	8
5.6. Zasoby majątkowe związane z działalnością turystyczno-hotelarską	8
<b>6. Zasoby ludzkie i system organizacyjny</b>	<b>9</b>
6.1 zasoby ludzkie	9
6.2 System organizacyjny	10
<b>7. Sytuacja ekonomiczna</b>	<b>10</b>
7.1 Założenia makroekonomiczne	10
7.2 Założenia mikroekonomiczne	11
7.2.1. Prawne uwarunkowania działalności Spółki	12
7.2.2. Uwarunkowania rynkowe	13
<b>II. ANALIZY STRATEGICZNE</b>	
<b>1. Analiza konkurencji wg modelu pięciu sił Portera</b>	<b>14</b>
1.1. Analiza konkurencji – sektor elektroenergetyczny	15
1.2. Analiza konkurencji – sektor turystyczny	18
<b>2. Analiza SWOT</b>	<b>21</b>
2.1 Potencjał wewnętrzny	21
2.2. Mocne strony	21
2.3. Słabe strony	22
2.4. Potencjał zewnętrzny	22
2.5. Szanse	22

---

2.6. Zagrożenia	22
<b>3. Analiza PEST</b>	<b>23</b>
3.1. Analiza PEST – sektor elektroenergetyczny	23
3.2. Analiza PEST – Sektor usług turystycznych	25
<b>III. KONCEPCJA STRATEGII</b>	
<b>1. Cele strategiczne</b>	<b>27</b>
1.1. Cele ogólne	27
1.2. Model biznesowy	27
1.3. Działalność energetyczna	28
1.4. Działalność turystyczno - hotelarską	28
1.5. Gospodarka wodna	28
1.6. Cele związane z ekonomiczną stroną funkcjonowania przedsiębiorstwa	28
1.6.1. Powołanie spółki zależnej zajmującej się energetyką wiatrową	28
1.6.2. Powołanie spółki zależnej zajmującej się działalnością turystyczno - hotelarską	29
1.7. Działalność na rzecz społeczności lokalnych	29
<b>2. Możliwe Projekty inwestycyjne</b>	<b>29</b>
2.1. Energetyka wodna	29
2.2. Energetyka wiatrowa	29
2.2.1. Proces inwestycyjny w energetyce wiatrowej	30
2.3. Inne rodzaje aktywności inwestycyjnych związanych z OZE które mogą być rozwijane przez ZEW Niedzica w ramach strategii rozwoju	31
2.4. Inwestycje w dziedzinie turystyki	32
<b>3. Możliwości finansowania projektów</b>	<b>32</b>

---

## WPROWADZENIE

Niniejsza strategia w części dotyczącej stanu aktualnego Zespołu Elektrowni Wodnych Niedzica S.A. oraz analiz ekonomicznych oparta jest na opracowaniu wykonanym przez firmę eGmina, Infrastruktura, Energetyka Sp. z o. o. na podstawie umowy nr ZEW /K/ 134-126a/07 zawartej ze spółką ZEW Niedzica S.A.

Koncepcja strategii, cele i działania strategiczne zostały opracowane na nowo i odzwierciedlają aktualne tendencje działalności firmy, opartej przede wszystkim na niezawodnej produkcji energii ze źródeł odnawialnych.

Głównymi przesłankami i uwarunkowaniami towarzyszącymi opracowaniu strategii były:

- proekologiczna i ukierunkowana na wzrost bezpieczeństwa energetycznego polityka energetyczna Polski członka Unii Europejskiej,
- szanse i zagrożenia dynamicznie rozwijającego się rynku energetycznego,
- szanse i zagrożenia konkurencyjnego rynku usług turystycznych,
- potencjał intelektualny, majątkowy i finansowy Spółki.

Przedstawioną strategię tworzą następujące główne części:

1. Ocena stanu aktualnego, określająca punkt wyjścia i potencjał wewnętrzny niezbędny do realizacji strategii Spółki,
2. Analizy strategiczne oceniające potencjał otoczenia i jego relacje z potencjałem wewnętrznym Firmy, oraz konkurencję i konkurencyjność w sektorach działalności Spółki,
3. Koncepcja strategii określająca cele strategiczne oraz przedstawiająca możliwe obszary inwestycji z uwzględnieniem możliwości ich finansowania.

Do budowy strategii zastosowano właściwe dla zarządzania strategicznego metody i techniki głównie takie jak:

- analiza potencjału zewnętrznego i wewnętrznego SWOT,
- analiza obszarów i czynników otoczenia kształtującego rynek przyszłości PEST,
- analiza konkurencji i konkurencyjności wg modelu 5 sił Portera,
- warsztaty strategiczne i ocenę sędziów kompetentnych z udziałem przedstawicieli kadry ZEW Niedzica S.A.

W opracowaniu strategii wykorzystano materiały źródłowe takie jak: sprawozdania finansowe, kadrowe, informacje techniczne rynkowe i organizacyjne, oraz charakterystykę zasobów Spółki.

# I. OCENA STANU AKTUALNEGO ZEW NIEDZICA S.A.

## 1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo Zespół Zbiorników Wodnych Czorsztyn-Niedzica Sromowce Wyżne Spółka Akcyjna zostało zawiązane aktem notarialnym z dnia 24 listopada 1997 roku (Nr Rep. 5712/97), oraz aktem notarialnym z dnia 10 grudnia 1997 roku (Nr Rep. 6035/97) i zostało wpisane do rejestru handlowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Nowym Sączu (nr rej. RH-1021).

Aktem Notarialnym z dnia 30.06.2004 (Rep. A Nr 17660/2004) na wniosek Zarządu Spółki, Zwyczajne Walne Zgromadzenie Uchwałą Nr 7 dokonało zmiany w nazwie Spółki na Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica Spółka Akcyjna, dopuszczając używania skrótu firmy ZEW Niedzica S.A.

Siedzibą spółki jest Niedzica, jej założycielem i jedynym akcjonariuszem jest Skarb Państwa (jednoosobowa spółka akcyjna Skarbu Państwa). Firma Spółki brzmi: Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica Spółka Akcyjna.

Spółka prowadzi działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami. Spółka może otwierać i prowadzić oddziały, zakłady, biura, przedstawicielstwa oraz inne jednostki, a także może uczestniczyć w innych spółkach i przedsięwzięciach na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami. Spółka została utworzona na czas nieoznaczony.

### **Spółka tworzy następujące kapitały i fundusze:**

- a) kapitał zakładowy,
- b) kapitał zapasowy,
- c) kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny,
- d) pozostałe kapitały rezerwowe,
- e) zakładowy fundusz świadczeń.

### **Przedmiotem działalności Spółki jest:**

- 1) Wytwarzanie energii elektrycznej (40.11.Z)
- 2) Przesyłanie energii elektrycznej (40.12.Z)
- 3) Dystrybucja i sprzedaż energii elektrycznej (40.13.Z)
- 4) Pobór i uzdatnianie wody, z wyłączeniem działalności usługowej (4100.A)
- 5) Działalność organizatorów turystyki (63.30.A)
- 6) Działalność pośredników turystycznych (63.30. B)
- 7) Działalność agentów turystycznych (63.30.C)
- 8) Działalność turystyczna pozostała (63.30.D)
- 9) Działalność wspomagająca transport wodny pozostała, gdzie indziej niesklasyfikowana (63.22.D)

- 10) Transport pasażerski rozkładowy pozostały (60.21. C)
- 11) Transport lądowy pasażerski pozostały (60.23.Z)
- 12) Wynajem nieruchomości na własny rachunek (70.20.Z)
- 13) Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek (70.12.Z)
- 14) Hotele (55.10.Z)
- 15) Pola kempingowe, włączając pola dla samochodowych przyczep kempingowych (55.22.Z)
- 16) Miejsca krótkotrwałego zakwaterowania pozostałe, gdzie indziej niesklasyfikowane (55.23.Z)
- 17) Restauracje (55.30.A)
- 18) Placówki gastronomiczne pozostałe (55.30.B)
- 19) Bary (55.40.Z)
- 20) Działalność związana ze sportem, pozostała (92.62.Z)
- 21) Działalność rekreacyjna pozostała, gdzie indziej niesklasyfikowana (92.72.Z)
- 22) Wypożyczanie artykułów użytku osobistego i domowego (71.40.Z)
- 23) Uprawa roślin przemysłowych i pozostałe uprawy rolne, gdzie indziej niesklasyfikowane (01.11.C)
- 24) Gospodarka leśna (02.01.A)

Zdolność produkcyjna wyrażana mocą energetyczną kształtuje się na poziomie 98,6 MW co pozwala uzyskać produkcję na poziomie 85 – 90 GWh.

Na dzień 30.12.2007 zatrudnionych w Spółce było 112 pracowników w tym w Oddziale Usług Hotelarsko-Turystycznych 53 osoby a w działalności energetycznej 59 osób.

Dane Spółki dotyczące jej stanu finansowego obrazuje roczny bilans Spółki.

## **2. PRODUKTY**

Produkty Spółki można podzielić na dwie grupy:

Pierwsza z nich to produkty związane z sektorem energetycznym. Są nimi:

- produkcja i sprzedaż energii elektrycznej z OZE,
- usługa systemowa „samostartu”,
- dystrybucja energii elektrycznej,
- prawa majątkowe tzw. zielone certyfikaty,

Ze sprzedaży tych produktów pochodzi ponad 90,6 % przychodów Spółki.

Drugą grupę stanowią produkty związane z szeroko rozumianą działalnością turystyczną, generujące ok. 7% przychodów. Należą do nich:

- usługi hotelarskie,
- usługi gastronomiczne,
- usługi rekreacyjne sportowe,
- organizacja imprez okolicznościowych.

Ponadto Spółka prowadzi w niewielkim zakresie wynajem nieruchomości na własny rachunek.

### 3. POZYCJA RYNKOWA

Udział Spółki w sprzedaży energii elektrycznej nie przekracza 0,1% rynku krajowego.

W aspekcie rozpatrywania segmentu rynku energii elektrycznej pochodzącej z OZE udział ZEW Niedzica jest zdecydowanie większy i wynosi około 2,5%

Biorąc pod uwagę obsługiwaną powierzchnię, udział ZEW Niedzica w rynku dystrybucji energii elektrycznej oceniać można na poziomie ok. 0,05%. Niski jest także udział Firmy w rynku usług turystycznych (hotelarskich, gastronomicznych, sportowo-rekreacyjnych), wręcz minimalny w rynku wynajmu nieruchomości.

### 4. ZASOBY MAJĄTKOWE ZEW NIEDZICA S.A.

Spółka ZEW Niedzica S.A. powstała w 1997 roku dysponuje nowoczesnym i w dużym stopniu zautomatyzowanym majątkiem wytwórczym. W skład zespołu elektrowni wchodzi cztery elektrownie wodne:

- ✓ **Elektrownia Wodna Niedzica;** jest to elektrownia szczytowo-pompowa z przepływem naturalnym dysponująca mocą 92 MW produkująca rocznie około 65 GWh z przepływu naturalnego,
- ✓ **MEW Sromowce;** to elektrownia przepływowa, wykorzystująca wyrównany odpływ ze Zbiornika Sromowce Wyżne do Dunajca. Elektrownia usytuowana jest na lewym brzegu Dunajca poniżej zapory i jazu Sromowce. Moc elektrowni 2,1 MW produkcja roczna ok. 8 GWh,
- ✓ **MEW Łączany;** elektrownia przepływowa przy istniejącym stopniu wodnym Łączany, wybudowanym w latach 50 tych w celu spiętrzenia dla żeglugi i poboru wody na potrzeby własne Elektrowni Skawina. Moc elektrowni 2,3 MW produkcja roczna ok. 10 GWh,
- ✓ **MEW Smolice;** jest to elektrownia przepływowa przy stopniu wodnym Smolice na rzece Wisła, o mocy 2,2 MW produkująca rocznie ok. 5 GWh.

ZEW Niedzica dysponuje również siecią dystrybucji energii elektrycznej średniego i niskiego napięcia. Ponadto w skład majątku Spółki wchodzi również obiekty turystyczno - hotelowe, a także osiedle zakładowe.

## **5. CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA MAJĄTKU WCHODZĄCEGO W SKŁAD ZEW NIEDZICA S.A.**

### **5.1. Elektrownia Wodna Niedzica**

Elektrownia Wodna Niedzica jest elektrownią przepływową, szczytowo-pompową oddaną do eksploatacji w 1997. Remonty, modernizacje, przeglądy oraz prace konserwacyjne przeprowadzane są w elektrowni na bieżąco. Stan techniczny urządzeń i instalacji ocenia się jako dobry i bardzo dobry.

W skład wyposażenia elektrowni wchodzi:

- dwa turbosespoły odwracalne produkcji firmy CKD Blansko z generatorami synchronicznymi firmy SKODA,
- dwie pionowe regulowane turbiny typu Deriaz.

### **5.2. Elektrownia Wodna Sromowce Wyżne**

Elektrownia Wodna Sromowce Wyżne to elektrownia przepływowa oddana do eksploatacji w 1994, wykorzystująca wyrównany odpływ ze zbiornika Sromowce Wyżne do Dunajca. Elektrownia usytuowana jest na lewym brzegu Dunajca poniżej zapory i jazu Sromowce. Woda doprowadzana jest czterema kanałami żelbetowymi, połączonymi w grupy po dwa, zasilanymi z ujęć w lewym przyczółku jazu oraz w zaporze, osobnych dla każdej grupy. Elektrownia pracuje w systemie automatycznym we współpracy z przęsłami Jazu Sromowce. Posiada zdalne sterowanie i wizualizację z głównej nastawni Zespołu Elektrowni Wodnych Niedzica S.A. zapewniane wewnętrzną linią światłowodową. Remonty, modernizacje, przeglądy oraz prace konserwacyjne przeprowadzane są w elektrowni na bieżąco. Stan techniczny urządzeń i instalacji ocenia się na dobry i bardzo dobry.

W skład wyposażenia elektrowni wchodzi:

- cztery zatapialne hydrozespoły produkcji firmy FLYGT
- cztery generatory asynchroniczne

### **5.3. Elektrownia Wodna Łączany**

Elektrownia Wodna Łączany to elektrownia przepływowa oddana do eksploatacji w 2004, pracująca w systemie pełnej automatyki z domowym dyżurem telefonicznym. Posiada zdalne sterowanie i wizualizację z głównej nastawni ZEW Niedzica oddalonej około 125 km od Elektrowni Wodnej Łączany. Remonty, modernizacje, przeglądy oraz prace konserwacyjne przeprowadzane są w elektrowni na bieżąco. Stan techniczny urządzeń i instalacji ocenia się na dobry i bardzo dobry.

W skład wyposażenia elektrowni wchodzi:

- jeden turbosespół produkcji firmy MECAMIDI,
- pionowa podwójnie regulowana turbina Kaplana.

#### 5.4. Elektrownia Wodna Smolice

Elektrownia Wodna Smolice to elektrownia przepływowa oddana do eksploatacji w 2006, pracująca w systemie pełnej automatyki z domowym dyżurem telefonicznym. Posiada zdalne sterowanie i wizualizację z głównej nastawni ZEW Niedzica oddalonej około 140 km od Elektrowni Wodnej Smolice. Remonty, modernizacje, przeglądy oraz prace konserwacyjne przeprowadzane są w elektrowni na bieżąco. Stan techniczny urządzeń i instalacji ocenia się na dobry i bardzo dobry.

W skład wyposażenia elektrowni wchodzi:

- dwa turbozespoły produkcji firmy MAVEL,
- dwie poziome podwójnie regulowane turbiny Kaplana.

#### 5.5. Sieć dystrybucji ZEW Niedzica S.A.

Sieć dystrybucyjną ZEW Niedzica ze względu na fizyczne rozmieszczenie elementów można podzielić na dwie części; tzw. układ RPW i układ EWS. Każdy z nich jest osobno zasilany i jest niezależny od drugiego – aktualnie nie ma możliwości zasilenia z układu RPW odbiorców należących do EWS i odwrotnie.

Działalność dystrybucyjną ZEW Niedzica S.A. prowadzona jest głównie na terenach zagospodarowywanych po zalaniu Jeziora Czorszyńskiego – tereny te wcześniej nie były objęte siecią elektroenergetyczną dawnego Zakładu Energetycznego Kraków.

W skład majątku sieciowego wchodzi:

- linie kablowe SN – 18,9 km,
- linie kablowe nN – 4,8 km,
- stacje transformatorowe SN/SN – 1 szt (1,6 MVA),
- stacje transformatorowe SN/nN – 7 szt (4,7 MVA),

#### 5.6. Zasoby majątkowe związane z działalnością turystyczno-gastronomiczną

Składnikami majątku związanego z działalnością turystyczno – hotelarską są następujące obiekty:

- ✓ **Hotel Pieniny** - ilość miejsc noclegowych: 103, restauracja, parking, ogródek, miejsce grillowe, sale konferencyjne, zaplecze rekreacyjne. Stan techniczny dobry,
- ✓ **Dom Wypoczynkowy** - ilość miejsc noclegowych: 62, stan techniczny średni, wymaga drobnych remontów z zewnątrz budynku - dach, balkony, rynny itp.,
- ✓ **Apartamenty Pod Taborem** - ilość miejsc noclegowych: 31, stan techniczny dobry,

- ✓ **Ośrodek Polana Sosny** – obejmujący:
  - Chatę Spiską, ilość miejsc noclegowych: 18,
  - Chatę z Kir, ilość miejsc noclegowych: 30,
  - Pole carawaningowe, ilość miejsc postojowych : 35,
  - oraz Restaurację Dwór, trzy wyciągi narciarskie, dwa szalasy gastronomiczne.
 Obiekty noclegowe o wysokim standardzie, stan techniczny obiektów gastronomicznych oraz turystyczno-hotelarskich dobry,
  
- ✓ **Korona Zapory** - w skład którego wchodzi pawilon informacyjno-wystawowy (zaplecze konferencyjne, sala kinowa, zaplecze gastronomiczne, parking całość w stanie technicznym dobrym) Kawiarnia Turbinka (stan techniczny dobry), ogródek piwny obsługiwany przez dwa pawilony handlowe Pentagon (stan techniczny dobry obiekt mało funkcjonalny).

## 6. ZASOBY LUDZKIE I SYSTEM ORGANIZACYJNY

### 6.1. Zasoby ludzkie

Aktualnie tj. na koniec listopada ZEW Niedzica S.A. zatrudniała 112 osoby. Wielkość oraz strukturę zatrudnienia według płci, wieku i wykształcenia przedstawiają tabele:

#### 1. Wielkość oraz struktura zatrudnienia w działalności energetycznej

Płeć/wiek	Wykształcenie									
	Wyższe	%	Średnie	%	Zawodowe	%	Podstawowe	%	Razem	%
Kobiety do lat 40	3	5,1	1	1,7	0	0	0	0	4	6,8
Mężczyźni do lat 40	6	10,2	8	13,6	3	5,1	0	0	17	28,8
Kobiety	1	1,7	1	1,7	-	0	-	0	2	3,4
41-50										
Mężczyźni	8	13,6	9	15,3	8	13,6	0	0	25	42,4
41-50										
Kobiety powyżej 51	2	3,4	1	1,7	0	0	0	0	3	5,1
Mężczyźni powyżej 51	3	5,1	3	5,1	1	1,7	1	1,7	8	13,6
Razem	23	39	23	39	12	20,3	1	1,7	59	100

#### 2. Wielkość oraz struktura zatrudnienia w działalności hotelarsko – turystycznej:

Płeć/wiek	Wykształcenie									
	Wyższe	%	Średnie	%	Zawodowe	%	Podstawowe	%	Razem	%
Kobiety do lat 40	4	7,5	20	37,7	12	22,6	0	0	36	67,9
Mężczyźni do lat 40	0	0	5	9,4	2	3,8	1	1,9	8	15,1
Kobiety	0	0	3	5,7	0	0	1	1,9	4	7,5
41-50										
Mężczyźni	0	0	1	1,9	0	0	0	0	1	1,9
41-50										

Kobiety powyżej 51	0	0	0	0	4	7,5	0	0	4	7,5
Mężczyźni powyżej 51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Razem	4	7,5	29	54,7	18	34	2	3,8	53	100

Analizując dane zamieszczone w tabelach można stwierdzić, że Firma dysponuje potencjałem kadrowym właściwym dla swojej działalności. Udział pracowników z wyższym wykształceniem stanowi 24 % wszystkich zatrudnionych. Korzystne jest także struktura zatrudnienia ze względu na wiek.

## 6.2. System organizacyjny

Zgodnie z Kodeksem Spółek Handlowych organami Spółki ZEW Niedzica S.A. są:

- ✓ **Walne Zgromadzenie,**
- ✓ **Rada Nadzorcza,**
- ✓ **Zarząd.**

W przypadku ZEW Niedzica S.A. spółką operatywnie zarządza Prezes Zarządu przy pomocy Prokurentów, podległych mu bezpośrednio Dyrektorów i Kierowników Działów oraz pracowników zajmujących samodzielne stanowiska.

Konfiguracja struktury organizacyjnej obejmuje dwa obszary. Pierwszy z nich to komórki funkcjonalno-sztabowe podległe bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu.

Obszar drugi reprezentuje działalność energetyczną i turystyczną. Opiera się na trzech scalonych wydziałach tj.

- ✓ technicznym – obejmującym wytwarzanie energii, utrzymanie obiektów, obrót i dystrybucję energii
- ✓ ekonomiczno – administracyjnym – obejmującym finanse i księgowość, administrację i kontroling wewnętrzny.
- ✓ sprzedaży i marketingu – obejmującym marketing oraz działalność turystyczno - hotelarską.

Szefem pierwszego wydziału jest Dyrektor Techniczny. Szefem wydziału ekonomiczno - administracyjnego jest Dyrektor Ekonomiczno – Administracyjny, jemu też funkcjonalnie podlega księgowość. Szefem wydziału sprzedaży i marketingu jest Dyrektor Sprzedaży i Marketingu.

## 7. SYTUACJA EKONOMICZNA

### 7.1. ZAŁOŻENIA MAKROEKONOMICZNE

Przedstawiona poniżej prognoza sytuacji gospodarczej w Polsce na lata 2009-2015 oparta jest w głównej mierze na Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007-2015, wykorzystano również informacje,

komunikaty i opracowania między innymi Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego a także Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015 (SRK) jest podstawowym dokumentem strategicznym określającym cele i priorytety rozwoju społeczno-gospodarczego Polski oraz warunki które powinny ten rozwój zapewnić.

Zgodnie z SRK Polska w 2015 roku to kraj o wysokim poziomie i jakości życia mieszkańców oraz silnej i konkurencyjnej gospodarce, zdolnej do tworzenia nowych miejsc pracy.

Podstawowe wskaźniki ekonomiczne:

Wskaźniki	UE-25		Polska	
	Wartość wskaźnika w roku bazowym		Zakładana wartość wskaźnika,	
			2010	2015
<b>Średnie roczne tempo wzrostu PKB (%)</b>	1,7(2001-05)	3,0(2001-05)	5,1(2006-10)	5,2(2011-2015)
<b>PKB na mieszkańca wg PPS (UE25=100)</b>	100	50	58	66
<b>Średnia roczna inflacja (%)</b>	2,2	2,1	2,5	2,5
<b>Deficyt sektora finansów publicznych w % PKB<sup>1</sup></b>	2,3	2,5	2,5	2,0
<b>Dług publiczny w % PKB<sup>1</sup></b>	63,2	42,0	51,7	47,0
<b>Stopa bezrobocia (%)</b>	8,7	17,6	12,0	9,0

<sup>1</sup>Wg ESA 95 i przy założeniu że w latach 2010 i 2015 OFE są poza sektorem  
Źródło: SRK 2007-2015

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wpływa stabilizująco na warunki funkcjonowania gospodarki polskiej, a wejście naszych przedsiębiorstw na jednolity rynek europejski oraz napływ funduszy unijnych stawać się będą coraz silniejszym impulsem rozwojowym. Z punktu widzenia długookresowych perspektyw rozwoju gospodarczego UE i Polski jako jej członka, istotny będzie zwłaszcza postęp we wdrażaniu Strategii Lizbońskiej oraz po spełnieniu kryteriów konwergencji – określenie momentu wejścia Polski do strefy euro.

Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015 zakłada iż aby zmniejszyć istniejący dystans rozwojowy Polski wobec Unii, konieczne jest zapewnienie takiego tempa wzrostu PKB w Polsce, które będzie znacznie wyprzedzać tempo wzrostu w innych krajach UE. Przewiduje się że skuteczna realizacja Strategii zapewni osiągnięcie przez Polskę około 2015 roku poziomu rozwoju biedniejszych krajów członkowskich UE-15, a przeciętny PKB Unii per capita w dekadzie lat dwudziestych.

## 7.2. ZAŁOŻENIA MIKROEKONOMICZNE

Podstawową działalnością Spółki jest sprzedaż energii elektrycznej oraz praw własności związanych z odnawialną energią. Spółka dysponuje bardzo korzystnym saldem przepływów

pieniężnych. ZEW Niedzica S.A. charakteryzuje się wysoką stabilizacją kapitałową. Poziom kapitału podstawowego wynosi 225,8 mln złotych co w całości finansuje aktywa trwałe których poziom w 2007 roku wynosił 172,9 mln złotych.

### 7.2.1. Prawne uwarunkowania działalności Spółki

- ✓ **Koncesje** – ZEW Niedzica S.A. uzyskała koncesję Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki na:
  - 1) wytwarzanie energii elektrycznej EW Niedzica, Sromowce, Łączany i Smolice, nr WEE/50/42/W/1/2//98/ AP z dnia 16 lutego 1999 roku.
  - 2) świadczenie usług przesyłu i dystrybucji na obszarze gmin Czorsztyn, Łapsze Niżne oraz miasta Kraków, za pomocą sieci 15 kV i niskiego napięcia, nr PEE/188/42/W/1/2//99/MS z dnia 19 listopada 1999 roku.
  - 3) prowadzenie obrotu energią elektryczną na obszarze gmin Czorsztyn i Łapsze Niżne, nr OEE/214/42/W/1/2/99/MS.
- ✓ **Taryfa** – Prezes URE zatwierdził taryfę ZEW Niedzica S.A. dotyczącą zaopatrzenia odbiorców energii przyłączonych do sieci średniego i niskiego napięcia, która wymaga okresowego uaktualniania i zatwierdzania.
- ✓ **Pozwolenie wodnoprawne** – Spółka posiada pozwolenie wodnoprawne wydane Decyzją Urzędu Wojewódzkiego w Nowym Sączu znak OS.IV.7211/31/90 z dnia 18.09.1990 ważne na okres 100 lat.
- ✓ **Pozwolenie na użytkowanie obiektów** – wszystkie obiekty posiadają wymagane prawem pozwolenia na budowę i decyzje na ich użytkowanie.
- ✓ **Prawo energetyczne i rynek energii** - zmiany w prawie energetycznym wraz z nowelizacjami w 2007 roku miały na celu dalsze dostosowanie prawa polskiego do unijnego i wprowadzenie konkurencji w obrocie energią elektryczną.

Od początku roku 2008 spółki obrotu wydzielone z dawnych spółek dystrybucyjnych posiadają zwolnienie z obowiązku zatwierdzania taryf na energię elektryczną w URE. Zwolnienie to dotyczy wszystkich grup odbiorców poza tzw. „komunalnymi”. Z obowiązków taryfowych pozostało obecnie zatwierdzanie taryf dla działalności dystrybucyjnych oraz wspomnianych powyżej grup „komunalnych”.

Przewidywany popyt na energię finalną będzie rósł w tempie 0,9% rocznie. Wzrośnie udział energii elektrycznej w ostatecznie konsumowanej energii. Rocznie konsumpcja energii elektrycznej będzie rosła o 1,4% i głównie będzie wywołana zużyciem przez gospodarstwa domowe oraz sektor usług.

Przyjęty w 2005 roku dokument rządowy pt. Polityka energetyczna Polski do 2025 roku, zawiera pakiet działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego, konkurencyjności gospodarki, jej efektywność energetyczną oraz ochronę środowiska. Realizacja przyjętego dokumentu pozwoli na ukierunkowanie działań Rządu w zakresie

kształtowania zrównoważonej struktury paliw pierwotnych z jednoczesną koniecznością zmniejszenia obciążeń środowiska naturalnego. Celem strategicznym polityki Rządu jest wspieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii i uzyskanie 7,5% udziału energii pochodzących z tych źródeł w bilansie energii pierwotnej do 2010 roku.

- ✓ **Prawo wodne** - Od 1 stycznia 2002 roku weszła w życie nowa ustawa Prawo Wodne (Dziennik Ustaw Nr 115 z dnia 11 października 2001 r. ) wraz z dalszymi zmianami.

Ustawa nakłada na właścicieli budowli piętrzących obowiązek prowadzenia badań i pomiarów umożliwiających ocenę stanu oraz bezpieczeństwa budowli piętrzących. W roku 2004 ZEW Niedzica S.A. otrzymał stosowne oceny, które uznają stan obiektów za właściwy i nie wprowadzają ograniczeń eksploatacyjnych. Kolejna analiza zostanie zlecona po upływie pięcioletniego okresu – tj. w roku 2009.

Ustawa nakłada obowiązek opłaty za użytkowanie obszaru pokrytego wodami płynącymi, dla sztucznego zbiornika wodnego, który w myśl prawa wodnego stanowi urządzenie wodne, wydzielona hipotetyczna linia brzegowa określona jest granicami dawnego koryta rzek i potoków przed spiętrzeniem, co stanowi dla tych jezior obszar około 199,1 ha. Obecnie w związku z niewyjaśnionym stanem własności gruntu opłata dla zbiorników Czorsztyn Niedzica i Sromowce Wyżne nie jest pobierana.

Natomiast dla elektrowni wodnych na rzece Wiśle zostały spisane umowy użyczenia od RZGW Kraków gruntu pokrytego wodami w formie aktów notarialnych i opłaty z tego tytułu są naliczane i odprowadzane..

### 7.2.2. Uwarunkowania rynkowe

- ✓ **Usługi systemowe** - Rynek usług systemowych Krajowego Systemu Elektroenergetycznego (KSE) zarządzany przez Operatora Systemu jest ograniczony i w zasadzie niedostępny dla szczytowo-pompowych źródeł wytwarzania ZEW Niedzica S.A. Przesądza o tym położenie istniejących urządzeń wytwarzania, z dala od systemu sieci przesyłowych WN.

Usługi systemowe oferowane przez Spółkę z elektrowni szczytowo-pompowej Niedzica za pośrednictwem sieci dystrybucyjnej ENION SA o napięciu znamionowym 110 kV to:

- zdolność do udziału w odbudowie systemu elektroenergetycznego po zaniku napięcia (black start),
- gotowość do regulacji częstotliwości przy tworzeniu wyspy.

- ✓ **Na rynku lokalnym Polski południowej** - Elektrownia Niedzica jest istotnym elementem zwiększającym pewność dostaw energii elektrycznej dla regionu Zakopane, Nowy Targ oraz Nowy Sącz., tak ze względu na umożliwienie dokonania rozruchu i pracy wyspowej elektrowni Skawina, jak i w razie potrzeby stanowi szybką rezerwę mocy dla ENION SA jako całości.

- ✓ **Hurtowy handel energią elektryczną** - Energia elektryczna stanowi produkt obrotu i handlu w drodze zawieranych dwustronnych umów terminowych, pomiędzy wytwórcą a odbiorcą ( wg grafiku dostaw) oraz umów zawieranych na giełdzie i rynku bilansującym. Przewiduje się aktywny udział ZEW Niedzica S.A. jako wytwórcy w obrotach na giełdzie i rynku bilansującym.

Podstawowym źródłem przychodów ZEW Niedzica pozostanie sprzedaż energii elektrycznej wytworzonej w elektrowni szczytowo pompowej Niedzica.

ZEW Niedzica SA może odgrywać istotną rolę na rynkach energii elektrycznej, oferując ją w szczytach zapotrzebowania.

Zapotrzebowanie na moc szczytową w ENION SA w poszczególnych dniach jest wyższe od mocy hydrogeneratorów szczytowych zainstalowanych w ZEW Niedzica SA., zatem w bezpośrednim sąsiedztwie ENIONU istnieje ciągle zapotrzebowanie na moc szczytową. W przypadku ENION SA ponad 40% energii szczytowej wytworzonej w ZEW Niedzica SA może być wykorzystywane w bezpośrednim sąsiedztwie węzła zasilania ENION SA: Zakopane, Nowy Targ ( za wyjątkiem okresu od kwietnia do czerwca kiedy występuje zwiększona produkcja spowodowana wezbraniami wody). Zakłada się, że jest możliwe sprzedanie całej energii w szczycie wieczornym, a tym samym po najlepszych cenach.

- ✓ **Lokalne rynki energii** - Lokalne rynki energii w przypadku ZEW Niedzica S.A. mogą dotyczyć przede wszystkim małych elektrowni przepływowych oraz źródeł wytwarzających energię elektryczną w skojarzeniu, które są lub będą w przyszłości własnością ZEW Niedzica SA lub własnością spółek zależnych powołanych przez ZEW Niedzica SA.

## II. ANALIZY STRATEGICZNE

Zbadanie stanu otoczenia potencjału Firmy i jej konkurencyjności za pomocą analiz strategicznych jest podstawą wypracowania misji, wizji, celów oraz inicjatyw strategicznych. Umożliwia także identyfikację ryzyka inwestycyjnego co stanowi bardzo ważną przesłankę kierunków rozwoju.

### 1. ANALIZA KONKURENCJI wg MODELU PIĘCIU SIŁ PORTERA

Opracowana przez M.E. Portera analiza konkurencyjności opiera się na zbadaniu pięciu czynników kształtujących atrakcyjność danego sektora dla inwestorów. Czynniki te są:

- ✓ siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- ✓ siła oddziaływania nabywców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- ✓ natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- ✓ groźba nowych wejść,
- ✓ groźba pojawienia się substytutów.

## **ZEW Niedzica S.A. prowadzi dwa rodzaje działalności biznesowej:**

Pierwsza i podstawowa z nich to działalność w obszarze elektroenergetyki obejmująca:

- 1) produkcję energii elektrycznej z odnawialnych (energetyka wodna) źródeł energii,
- 2) dystrybucję energii elektrycznej,
- 3) sprzedaż energii elektrycznej i praw majątkowych uzyskiwanych dzięki wytwarzaniu energii ze źródeł odnawialnych,
- 4) usługa regulacyjna rezerwy systemowej.

Ten rodzaj biznesu strategicznie lokuje Przedsiębiorstwo w sektorze elektroenergetycznym.

Działalnością drugą zapoczątkowaną w oparciu o „tymczasowy” hotel robotniczy (Hotel Pieniny) i budynek administracyjny inspektoratu budowy zbiornika Czorsztyń (D.W. Tabor), a później rozwijaną, jest działalność turystyczna, związana ze świadczeniem usług turystycznych obejmujących usługi hotelarskie, gastronomiczne, rekreacyjne i sportowe.

Lokacja biznesowa ZEW Niedzica S.A. w dwóch diametralnie różnych sektorach powoduje konieczność uwzględnienia takiej sytuacji w analizie konkurencyjności.

Dla zbadania natężenia czynników konkurencyjności zastosowano skalę punktową od 1 do 5 punktów, przy czym przyznanie najwyższej liczby punktów oznacza bardzo istotne i silne oddziaływanie danego czynnika, co znacząco wpływa na osłabienie pozycji konkurencyjnej Firmy. Z kolei niska ocena oznacza słaby wpływ danego czynnika, co podnosi konkurencyjność Spółki.

### **1.1. Analiza konkurencji – sektor elektroenergetyczny**

#### **✓ Siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora**

Dostawcami dla Spółki są zasoby wody, wiatru, słońca, potencjalnie dostawcy biomasy oraz przedsiębiorstwa współpracujące dostarczające usługi i urządzenia niezbędne do funkcjonowania Przedsiębiorstwa. Działalność Przedsiębiorstwa w znacznym stopniu uzależniona jest od warunków klimatycznych i przyrodniczych.. Siła oddziaływania pozostałych podmiotów jest znacząco niższa a wręcz nieistotna.

#### **✓ Siła oddziaływania nabywców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora**

Klienci i ich zadowolenie z nabywanej energii elektrycznej, usług dystrybucyjnych i regulacyjnych powinny być dla firmy najważniejsze. To oni powodują, że dana działalność ma sens lub nie. Rozwój rynku energii, oraz postawa klientów ulega ciągłej ewolucji. Teoretycznie powinni stawać się oni coraz bardziej wymagający i oczekiwać wysokiego poziomu usług. Segment rynku energetycznego na którym działa ZEW Niedzica S.A. jest

jednak specyficzny. Dotyczy on bowiem energii pochodzącej z OZE, której zakupy są regulowane (obowiązkowe) i istnieje przy tym duża luka podażowa. Trudno w obecnej sytuacji mówić o presji konkurencyjnej ze strony odbiorców odnawialnej energii. W dłuższej perspektywie czasu rozwój rynku powinien zmienić tę sytuację, a powstanie realnej konkurencji zwiększy oddziaływanie nabywców.

✓ **Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora**

W chwili obecnej trudno mówić o konkurencji w produkcji energii wewnątrz sektora. W świetle obowiązujących regulacji prawnych dotyczących produkcji energii z odnawialnych źródeł energii, Spółka aktualnie praktycznie nie ma konkurentów w podstawowej swojej działalności.

W planowanej działalności rozwojowej oczekiwać należy rozwoju rynku OZE jak i innych lokalnych źródeł energii i ciepła. Spółce sprzyjać będzie relatywnie duży potencjał, dobrze wykształcone więzi współpracy i partnerstwa, dobry wizerunek firmy, co w dużej mierze stanowić będzie o jej pozycji konkurencyjnej. Dziś trudno przewidzieć działania rynkowe obecnych i przyszłych konkurentów, jednakże z pewnością spowodują one zwiększenie konkurencyjności w sektorze produkcji energii odnawialnej.

ZEW Niedzica S.A. powinien zatem dobrze wykorzystać najbliższe lata do tego, aby przygotować się do spodziewanej sytuacji na rynku energii ze źródeł odnawialnych.

✓ **Groźba pojawienia się nowych wejść**

Rynek energii z OZE jest rynkiem dynamicznie rozwijającym się, daleki jest od znamion pełnego nasycenia, a jego atrakcyjność wśród inwestorów będzie wzrastać. Realizowane marże w działalności gospodarczej powoli będą dawać zadowalający poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału do czego przyczynia się finansowanie takich projektów ze środków pomocowych. Konkurencję w wymiarze uzupełniającym mogą stanowić lokalne źródła dostaw energii dla indywidualnych odbiorców np. osiedli domów jednorodzinnych lub też inne lokalne zbiorniki wodne.

Sytuacja w sektorze powoduje, że w najbliższym czasie realne zagrożenia wejścia nowych podmiotów nie są wobec dużego popytu znaczące, ale ilość nowych wejść realnie zacznie wzrastać.

✓ **Groźba pojawienia się substytutów**

Obecnie mało realne jest pojawienie się produktu-usługi będącego substytutem energii elektrycznej i cieplnej, który realnie zagroziłby bytowi Spółki. Podobnie jest w przypadku usługi regulacyjnej związanej z bezpieczeństwem energetycznym. Inaczej wygląda sytuacja związana z produktem, którym są prawa majątkowe tzw. zielone certyfikaty (ryzyko zmian regulacji prawnych).

Poniżej zaprezentowano wyniki przeprowadzonej w ramach warsztatów strategicznych oceny intensywności oddziaływania czynników kształtujących poszczególne siły w modelu M.E.Portera.

Ocena intensywności sił w Modelu konkurencji M.E.Portera (skala ocen 1-5):

**Tablica 1. Sektor elektroenergetyczny**

Liczba konkurentów	1
Struktura udziału w rynku	4
Strategia konsumentów	2
<b>Wypadkowa</b>	<b>2,3</b>

**Tablica 2. Siła oddziaływania dostawców zależy od**

Czynników przyrodniczo – klimatycznych	4
Stopnia koncentracji sektora dostawcy	4
Uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy	3
Łatwość i koszt zmiany dostawcy	5
Dużego udziału dostawcy w tworzeniu zysku producentów w sektorze	3
Możliwość podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego	1
Ostrość walki konkurencyjnej w sferze dostawców	3
<b>Wypadkowa</b>	<b>3,3</b>

**Tablica 3. Siła oddziaływania nabywców zależy od**

Stopnia koncentracji sektora nabywcy	1
Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy	2
Niepowtarzalność produktu	3
Łatwości i kosztów zmiany dostawcy	2
Dużego udziału dostawcy w tworzeniu zysku nabywcy	3
Możliwość podjęcia przez nabywców produkcji wyrobu	1
Ostrość walki konkurencyjnej w sferze nabywców	2
<b>Wypadkowa</b>	<b>2</b>

**Tablica 4. Groźba pojawienia się nowych konkurentów zależy od**

Wysokość barier wejścia	2
Atrakcyjność sektora	3
Możliwość represji	1
<b>Wypadkowa</b>	<b>2</b>

**Tablica 5. Groźba pojawienia się substytutów zależy od**

Atrakcyjność sektora	1
Zmiana regulacji prawnych	5
Szybkość zmian technologii	2
<b>Wypadkowa</b>	<b>2,7</b>

Analiza konkurencyjności w przypadku tej działalności biznesowej wskazuje na niewielką presję oddziaływania poszczególnych czynników na poziom konkurencyjności Firmy. Przekłada się to na relatywnie niskie ryzyko inwestycyjne, wskazuje zatem na w pełni uzasadniony priorytetowy i celowy rozwój tego obszaru biznesowego przez Przedsiębiorstwo.

## 1.2. Analiza konkurencji – sektor turystyczny

### ✓ **Siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora**

Można wyodrębnić dwie grupy czynników które mają bezpośredni wpływ na dział turystyczno - hotelarski. Pierwsza z nich to dostawcy. Dostawami dla prowadzenia tej działalności Spółki są żywność, wyposażenie gastronomiczne, hotelarskie, meble oraz różne usługi. Są to produkty powszechnie dostępne, stąd oddziaływanie tej grupy dostawców jest niewielkie. Inaczej wygląda oddziaływanie drugiej grupy czyli czynników przyrodniczo-klimatycznych. Mają one istotne znaczenie dla prowadzonej działalności. Zmniejszenie tego typu oddziaływania jest możliwe w przypadku wprowadzenia poszerzenia oferty o produkty mniej wrażliwe na warunki pogodowe.

### ✓ **Siła oddziaływania nabywców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora**

Klienci i ich zadowolenie ze świadczonych przez Firmę usług powinny być najważniejsze. Postawa klientów ulega ciągłej ewolucji. W sektorze turystycznym jest to szczególnie widoczne. Stają się oni coraz bardziej wymagający, oczekują wysokiego poziomu usług. Rynek, na którym działa ZEW Niedzica jest rynkiem wysoce konkurencyjnym. Klienci mają do dyspozycji coraz bogatszą i oryginalniejszą ofertę. Ich wymagania i oddziaływania stale rosną. Łatwo i szybko mogą znaleźć na terenie działania Firmy usługi porównywalne/wyższej jakości/tańsze.

✓ **Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora**

W chwili obecnej Spółka ma bardzo wielu konkurentów w swojej działalności związanej z usługami turystycznymi. Dotyczy to praktycznie każdego z rodzajów oferowanych usług, a więc działalności hotelarskiej, rekreacyjnej, gastronomicznej, sportowej, czy organizacji imprez okolicznościowych. Oferowane przez Firmę usługi nie wyróżniają się szczególną atrakcyjnością i oryginalnością w stosunku do produktów bezpośrednich konkurentów. Firma ma mały udział w rynku, jest słabo rozpoznawalna na szerszym rynku. Presja konkurencji jest zatem znacząca i stale rośnie. Jej zmniejszenie można osiągnąć wprowadzając nowe formy usług, obniżając koszty, lub przechodząc do innej grupy strategicznej.

✓ **Groźba pojawienia się nowych wejść**

Rynek usług turystycznych stale się rozwija, jego atrakcyjność wśród inwestorów jest ciągle wysoka. Jest to rynek o dużej liczbie konkurujących podmiotów, zwłaszcza w produktach mało wyspecjalizowanych. Bogacenie się społeczeństwa i trend zdrowego trybu życia powodują duży rozwój tego rynku, a zwłaszcza tego jego segmentu, który dotyczy wyspecjalizowanych usług np. rekreacyjnych i zdrowotnych. Realizowane marże w działalności gospodarczej w tych segmentach i niszach rynkowych dają i będą dawać zadowalający poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału. Można zatem oczekiwać pojawiania się w nich nowych inwestorów, przeważnie o charakterze sieciowym. Konkurencję w wymiarze uzupełniającym mogą stanowić lokalne przedsięwzięcia, często rodzinne i konkurencyjne kosztowo.

✓ **Groźba pojawienia się substytutów**

W przypadku sektora turystycznego obserwuje się relatywnie szybki rozwój produktów, w tym także o charakterze substytucyjnym. Następuje także rozwój technologii realizacji różnorodnych usług. O ile w segmencie usług prostych standardowych dużą rolę odgrywa konkurencyjność kosztowa i relacja cena – jakość, o tyle w segmencie usług specjalistycznych, złożonych istotą konkurencyjności jest wyróżnianie się. Presję oddziaływania substytutów uznać należy za silną. Najważniejszym sposobem na jej zmniejszenie jest strategia kreowania i oferowania unikalnych, oryginalnych, złożonych i trudnych do imitacji produktów.

Poniżej zaprezentowano wyniki, przeprowadzonej w ramach warsztatów strategicznych oceny intensywności oddziaływania czynników kształtujących, poszczególne siły w modelu M.E.Portera (skala ocen 1-5) :

**Tablica 1. Sektor turystyczny**

Liczba konkurentów	5
Struktura udziału w rynku	4
Strategia konsumentów	4

<b>Wypadkowa</b>	<b>4,7</b>
------------------	------------

**Tablica 2. Siła oddziaływania dostawców zależy od**

Czynników przyrodniczo – klimatycznych	4
Stopnia koncentracji sektora dostawcy	2
Uzależniania jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy	2
Łatwość i koszt zmiany dostawcy	1
Dużego udziału dostawcy w tworzeniu zysku producentów w sektorze	2
Możliwość podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego	1
Ostrość walki konkurencyjnej w sferze dostawców	2
<b>Wypadkowa</b>	<b>2</b>

**Tablica 3. Siła oddziaływania nabywców zależy od**

Stopnia koncentracji sektora nabywcy	2
Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy	1
Niepowtarzalność produktu	3
Łatwości i kosztów zmiany dostawcy	5
Ostrość walki konkurencyjnej w sferze nabywców	4
<b>Wypadkowa</b>	<b>3,6</b>

**Tablica 4. Groźba pojawienia się nowych konkurentów zależy od**

Wysokość barier wejścia	4
Atrakcyjność sektora	4
Możliwość represji	4
<b>Wypadkowa</b>	<b>4</b>

**Tablica 5. Groźba pojawienia się substytutów zależy od**

Atrakcyjność sektora	4
Zmiana regulacji prawnych	3
Szybkość zmian technologii	4
<b>Wypadkowa</b>	<b>3,7</b>

Analiza konkurencyjności w przypadku działalności biznesowej w sektorze turystycznym wskazuje na zróżnicowaną presję oddziaływania poszczególnych czynników na poziom konkurencyjności. Czynniki oddziałujące osłabiająco, a więc negatywnie jest zdecydowanie więcej. Szczególnie silna jest presja konkurencji aktualnie działających podmiotów w sektorze. Ryzyko inwestycyjne jest relatywnie duże. Jego zmniejszenie wiąże się z inwestycją zapewniającą świadczenie oryginalnych, wyspecjalizowanych usług mających szeroki rynek potencjalnych klientów.

## **2. ANALIZA SWOT**

### **2.1. Potencjał wewnętrzny**

Analiza i ocena potencjału wewnętrznego Spółki (obejmującego sytuację ekonomiczną rynkową zasoby i procesy) pozwoliła na identyfikację jego cech zakwalifikowanych jako mocne i słabe strony Przedsiębiorstwa. Poniżej zaprezentowano wyniki (a więc zidentyfikowane mocne i słabe strony) przeprowadzonej w ramach warsztatów strategicznych oceny potencjału przedsiębiorstwa.

### **2.2. Mocne Strony**

1. Dysponowanie skumulowanymi („odłożonymi”) zasobami finansowymi
2. Zdolność do uzyskiwania nadwyżki finansowej
3. Stabilny, wysoki poziom płynności finansowej
4. Zdolność kredytowa
5. Struktura kapitałowa cechująca się wysokim udziałem kapitału własnego i bardzo niskim udziałem kredytu
6. Finansowanie majątku trwałego kapitałem własnym (solidność finansowania majątku)
7. Modernizowane środki do produkcji energii elektrycznej
8. Wysoki stopień automatyzacji procesów produkcji energii elektrycznej
9. Niezawodne i skuteczne prowadzenie procesu wytwarzania energii elektrycznej
10. Lokalizacja
11. Atrakcyjna baza turystyczna
12. Uprzywilejowana pozycja na rynku energii elektrycznej
13. Silna pozycja na rynku usług systemowych
14. Kompetentna i relatywnie młoda załoga
15. Otwartość dużej części kadry na szkolenia i podnoszenie kwalifikacji
16. Pozytywny wizerunek i pozycja lidera gospodarczego w skali regionu
17. Wiarygodny finansowo i rynkowo partner biznesowy
18. Uznany, stabilny pracodawca na lokalnym rynku pracy

### **2.3. Słabe Strony**

1. Mało dynamiczny system zarządzania finansami
2. Niepełne wykorzystywanie możliwości zarządzania skumulowaną nadwyżką finansową
3. Nieefektywne wykorzystanie majątku turystycznego
4. Brak atrakcyjnej i kompleksowej oferty turystycznej
5. Obciążenie zbędnym majątkiem
6. Niski udział w lokalnym rynku usług turystycznych
7. Niski udział w krajowym rynku energii elektrycznej
8. Nadmierna centralizacja systemu zarządzania
9. Brak synchronizacji i redundancja niektórych działań
10. Formalny brak wewnętrznego systemu wymiany informacji
11. Słabo motywujący system premii i nagród – brak wyraźnego powiązania z jakością i efektywnością pracy
12. Brak sformalizowanego systemu ocen pracowniczych
13. Brak systemu kontrolingu

### **2.4. Potencjał zewnętrzny**

Obserwacja stanu oraz dynamiki otoczenia powszechnego i otoczenia sektorowego (w tym polityki gospodarczej i energetycznej rynku energetycznego, sytuacji sektora elektroenergetycznego, rynku turystyki, uwarunkowań rozwoju regionalnego i lokalnego) umożliwiły w ramach warsztatów strategicznych sformułować szanse i zagrożenia dla ZEW Niedzica.

### **2.5. Szanse**

1. Nowe produkty energetyczne i metody wytwarzania energii
2. Rozwój regionalnych i lokalnych rynków energii
3. Proekologiczna polityka energetyczna i korzystne regulacje prawa energetycznego
4. Wzrost popytu na energię
5. Wzrost popytu na usługi turystyczne
6. Tworzenie celowych spółek inwestycyjnych związanych z nowymi źródłami energii
7. Pozyskiwanie środków finansowych (środki pomocowe, kredyty) i inżynieria finansowa umożliwiająca szeroki zakres inwestowania

### **2.6. Zagrożenia**

1. Zmienność i nieprzewidywalność warunków hydrologicznych
2. Duża konkurencja na rynku usług turystycznych
3. Niekorzystne zmiany w prawie energetycznym
4. Silna zależność przychodów i dochodów od cen instrumentów wspierających politykę energetyczną („zielone certyfikaty”)

5. Możliwość niekorzystnego przejęcia przez korporację energetyczną
6. Konkurencyjny rynek pracy w turystyce.

Wyniki przeprowadzonej analizy SWOT generalnie wskazują na znaczący potencjał Spółki jej zdolność rozwojową i identyfikują także duże szanse płynące z otoczenia. Przedstawione słabe strony jak i zagrożenia wskazują na niewielki poziom ryzyka.

### 3. ANALIZA PEST

Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym większe im wyżej oceniany jest dany czynnik. Przyjmuje się skalę ocen od 1 do 5. Przyznanie wysokiej oceny oznacza, że dany element sprzyja ewentualnym przedsięwzięciom inwestycyjnym i zmniejsza ich ryzyko. Niska ocena to zagrożenie płynące z otoczenia i wzrastające ryzyko inwestycyjne. Obliczana ocena ogólna w danym rodzaju otoczenia syntetyzuje niejako jego oddziaływanie. W przypadku, gdy nie przekracza ona 3 punktów, ryzyko płynące z otoczenia jest znaczące i należy je wziąć pod uwagę w koncepcji strategii rozwoju.

Z uwagi na to, iż ZEW Niedzica S.A. prowadzi dwa rodzaje działalności biznesowej, analizę PEST przeprowadzono w dwóch sektorach. Pierwszy z nich to działalność w obszarze elektroenergetyki, drugi to sektor usług turystycznych.

#### 3.1 Analiza PEST – sektor elektroenergetyczny

W tablicach 1 - 4 przedstawiono ocenę oddziaływania otoczenia w sektorze elektroenergetycznym. Ocenę przeprowadzono metodą sędziów kompetentnych podczas warsztatów strategicznych.

**Tablica 1. Ocena oddziaływania otoczenia polityczno – prawnego w sektorze elektroenergetycznym.**

Czynniki polityczno - prawne	Ocena punktowa
Zobowiązania prawne wynikające z członkostwa w UE	4
Stabilność polityczna	4
Stabilność przepisów podatkowych	3
Kształtowanie polityki energetycznej	4
Realizacja polityki energetycznej	3
Kształtowanie polityki ochrony środowiska	4
Realizacja polityki ochrony środowiska	4
Podejście władz do sektora	4
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,75</b>

**Tablica 2. Ocena oddziaływania otoczenia ekonomicznego w sektorze elektroenergetycznym**

Czynniki makroekonomiczne	Ocena punktowa
Wielkość rynku	5
Stopa inflacji	3
Stopy procentowe	3
Kurs walut	4
Stopy podatkowe	4
Stopa bezrobocia	3
Wzrost PKB	5
Dostępność kredytów	5
Dostępność środków pomocowych	5
Dynamika rynku inwestycyjno – budowlanego	2
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,9</b>

**Tablica 3. Ocena oddziaływania otoczenia społeczno – kulturowego w sektorze elektroenergetycznym**

Czynniki społeczno – kulturowe	Ocena punktowa
Styl życia	3
Nowe wzorce konsumpcji	4
Etyka pracy	4
Poziom wykształcenia	4
Siła robocza	3
Dochody i skłonność do konsumpcji ludności	4
Społeczne podejście do środowiska	2
Zmiany demograficzne	3
Poziom cywilizacji	4
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,44</b>

**Tablica 4. Ocena oddziaływania otoczenia technologiczno – przyrodniczego w sektorze elektroenergetycznym**

Czynniki technologiczno - przyrodnicze	Ocena punktowa
Transfer nowych technologii	4
Rozwój nowych technologii	3
Rozwój kierunkowych badań naukowych	3
Aktualny poziom technologii w sektorze	4
Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	4

Zmienność warunków przyrodniczych	2
Rozwój systemów zarządzania	4
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,43</b>

Analizując oddziaływanie poszczególnych elementów otoczenia można zauważyć, że w zasadzie rozwój w tym sektorze jest uzasadniony. Najbardziej sprzyjającą jego częścią jest otoczenie makroekonomiczne, największe ryzyko i zagrożenia pochodzą z otoczenia społeczno-kulturowego i technologiczno-przyrodniczego.

### 3.2. Analiza PEST – Sektor usług turystycznych

W tablicach 16-19 przedstawiono ocenę oddziaływania otoczenia w sektorze turystycznym. Ocenę przeprowadzono metoda sędziów kompetentnych podczas warsztatów strategicznych.

**Tablica 1. Ocena oddziaływania otoczenia polityczno – prawnego w sektorze usług turystycznych.**

Czynniki polityczno - prawne	Ocena punktowa
Zobowiązania prawne wynikające z członkostwa w UE	4
Stabilność polityczna	4
Stabilność przepisów podatkowych	2
Kształtowanie polityki ochrony środowiska	3
Realizacja polityki ochrony środowiska	3
Podejście władz do sektora	3
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,2</b>

**Tablica 2. Ocena oddziaływania otoczenia ekonomicznego w sektorze usług turystycznych.**

Czynniki makroekonomiczne	Ocena punktowa
Wielkość rynku	3
Stopa inflacji	3
Stopy procentowe	3
Kurs walut	2
Stopy podatkowe	3
Stopa bezrobocia	3
Wzrost PKB	5
Dostępność kredytów	3
Dostępność środków pomocowych	4
Dynamika rynku inwestycyjno – budowlanego	1
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3</b>

**Tablica 3. Ocena oddziaływania otoczenia społeczno – kulturowego w sektorze usług turystycznych.**

Czynniki społeczno – kulturowe	Ocena punktowa
Styl życia	4
Nowe wzorce konsumpcji	4
Etyka pracy	3
Poziom wykształcenia	3
Siła robocza	2
Dochody i skłonność do konsumpcji ludności	4
Społeczne podejście do środowiska	3
Społeczne podejście do wypoczynku i rekreacji	4
Zmiany demograficzne	3
Poziom cywilizacji	4
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,3</b>

**Tablica 4. Ocena oddziaływania otoczenia technologiczno – przyrodniczego w sektorze usług turystycznych.**

Czynniki technologiczno - przyrodnicze	Ocena punktowa
Transfer nowych technologii	5
Rozwój nowych technologii	4
Rozwój kierunkowych badań naukowych	4
Aktualny poziom technologii w sektorze	3
Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	4
Zmienność warunków przyrodniczych	1
Rozwój systemów zarządzania	4
<b>Ocena ogólna</b>	<b>3,6</b>

Analizując oddziaływanie poszczególnych elementów otoczenia w sektorze usług turystycznych można zauważyć, że rozwój w tym sektorze w aspekcie makroekonomicznym i społeczno-prawnym jest dość trudny i ryzykowny. Bardziej sprzyjającą jego częścią jest otoczenie technologiczno-przyrodnicze.

### **III. KONCEPCJA STRATEGII**

#### **System wartości na których buduje strategię ZEW Niedzica S.A.**

- innowacyjność
- efektywność
- poszanowanie środowiska
- otwartość i lojalność w budowaniu relacji społecznych
- wiarygodność i kompetencje

#### **1. CELE STRATEGICZNE**

##### **1.1. Cele ogólne**

- Zapewnienie stałego wzrostu wartości ZEW Niedzica poprzez odpowiednią politykę handlową oraz rozwój odnawialnych źródeł energii,
- Zapewnienie stałego wzrostu wartości ZEW Niedzica poprzez inwestycje podnoszące standard oferowanych usług turystyczno - hotelarskich.

##### **1.2. Model biznesowy**

Strategia i działalność Spółki opiera się na dwóch modelach biznesowych:

1) Pierwszy z nich to model skoncentrowany na sprzedaży energii elektrycznej i praw majątkowych, uzyskiwanych dzięki wytwarzaniu energii ze źródeł odnawialnych oraz na świadczeniu usług dystrybucji energii. Obejmuje on:

- Produkcję, dystrybucję, usługi systemowe oraz handel „zieloną energią” i prawami majątkowymi do świadectw pochodzenia energii.

2) Drugi model związany jest z szeroko rozumianym sektorem usług turystycznych. Obejmuje on głównie takie usługi:

- Rekreacyjne,
- Odnowy biologicznej,
- Hotelarskie,
- Gastronomiczne,
- Turystyczne,
- Sportowe.

Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica S.A. prowadzi działalność w dwóch podstawowych branżach; wytwarzania i sprzedaży energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych i branży usług turystycznych i hotelarskich. Charakter działalności w ww. obszarach rynku różni się zasadniczo, dlatego należy wyodrębnić cele strategiczne Firmy osobno dla obu kierunków działalności.

### **1.3. Działalność energetyczna:**

- Wzrost wykorzystania zainstalowanej mocy produkcyjnej.
- Wzrost mocy zainstalowanej w OZE.

### **1.4. Działalność hotelarsko - turystyczna:**

- Wzrost średniorocznego wskaźnika obłożenia miejsc noclegowych w obiektach hotelowych.
- Podniesienie poziomu zadowolenia klientów z poziomu oferowanych usług.
- Wzrost konkurencyjności w sektorze turystycznym.
- Uzyskanie rentowności z działalności hotelarsko - turystycznej

Wszystkie wyżej wymienione cele mogą być realizowane poprzez podnoszenie standardu oferowanych usług, a także zwiększanie atrakcyjności oferty hotelarsko – turystycznej.

### **1.5. Gospodarka wodna:**

ZEW Niedzica S.A. prowadzi także działalność w zakresie gospodarki wodnej w oparciu o zbiorniki Czorsztyn – Niedzica oraz zbiornik Sromowce.

- Podstawowym celem prowadzonej gospodarki wodnej jest redukcja fali powodziowej na poziomie ok. 50 %, każdorazowo przy wystąpieniu.
- Zapewnienie odpływu gwarantowanego z profilu Sromowce Wyżne na poziomie określonym w pozwoleniu wodnoprawnym.

### **1.6. Cele związane z ekonomiczną i organizacyjną stroną funkcjonowania przedsiębiorstwa:**

- Zwiększenie przychodów ze sprzedaży energii elektrycznej,
- Zwiększenie przychodów ze sprzedaży praw majątkowych,
- Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO – 9001,

#### **1.6.1. Powołanie spółki zależnej zajmującej się energetyką wiatrową:**

Planowane jest na bazie majątku powstałego w wyniku inwestycji związanych z energetyką wiatrową powołanie spółki kapitałowej o nazwie **ZEW WIND**, w której 100 % udziałów pozostawałoby w posiadaniu ZEW Niedzica S.A.

Do zadań powstałej spółki należałaby bieżąca eksploatacja posiadanych elektrowni wiatrowych, obrót wytwarzaną energią oraz prowadzenie dalszych inwestycji związanych z budową nowych siłowni wiatrowych w oparciu o wypracowane środki własne.

### **1.6.2. Powołanie spółki zależnej zajmującej się działalnością hotelarsko turystyczną:**

Podstawowymi celami polityki Spółki ZEW Niedzica S.A. w dziedzinie działalności turystyczno hotelarskiej będą:

- Inwestycje związane z szeroko rozumianą turystyką mają na celu zapewnienie rentowności prowadzonej działalności turystycznej,
- Uporządkowanie stanu prawnego gruntów związanych z obiektami turystycznymi,
- Osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego przez co najmniej dwa sezony turystyczne.

Realizacja zamierzeń mających na celu uzyskanie rentowności działalności turystyczno hotelarskiej oraz uporządkowanie stanu prawnego gruntów związanych z tą działalnością to warunek sine qua non dla utworzenia odrębnej spółki kapitałowej o nazwie **ZEW WEEKEND**, w której 100% udziałów pozostawałoby w posiadaniu ZEW Niedzica S.A.

Do zadań powstałej spółki należałaby bieżąca eksploatacja majątku trwałego, świadczenie usług w zakresie turystyki i wypoczynku, w oparciu o majątek trwały wniesiony przez ZEW Niedzica S.A. tj. budynki, grunty, wyposażenie, jak i wartości niematerialne tj. prawo do wypracowanego logo, haseł etc. oraz rozwój w oparciu o wypracowane środki własne.

### **1.7. Działalność na rzecz społeczności lokalnych:**

Wspieranie organizacji pożytku publicznego, fundacji, organizacji non profit, inicjatyw ukierunkowanych na: pomoc osobom niepełnosprawnym, promocję zdrowia i zdrowego trybu życia, wszechstronny rozwój dzieci i młodzieży.

## **2. PROJEKTY INWESTYCYJNE**

### **2.1. Energetyka wodna**

Dalszy rozwój spółki ZEW Niedzica S.A. w dziedzinie produkcji energii elektrycznej wymaga inwestycji w nowe moce wytwórcze z odnawialnych źródeł energii, co stanowi zasadniczy profil inwestycyjny Spółki. Jednym z możliwych sposobów realizacji tego celu jest większe zaangażowanie w rozwój energetyk wodnej. Na podstawie przeprowadzonego rozeznania wytypowano lokalizacje potencjalnych nowych elektrowni wodnych.

Dane techniczne dotyczące poszczególnych lokalizacji są danymi przybliżonymi, określone zostały na podstawie danych ogólnie dostępnych, a koszty inwestycyjne zostały przyjęte per analogia, bez uwzględnienia szczegółów dotyczących poszczególnych lokalizacji.

Przewidywana moc nowych hydrosiłowni w perspektywie okresu 2009 – 2015 wynosi ok. 10 MW.

### **2.2. Energetyka wiatrowa**

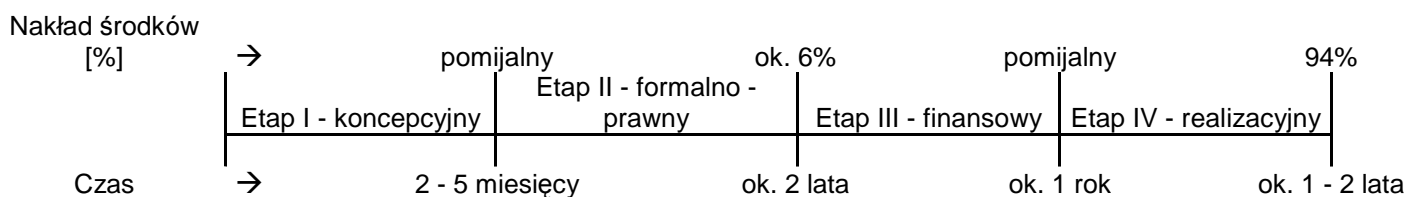
Dalszy wzrost mocy wytwórczych energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych ZEW Niedzica S.A. planuje realizować także poprzez inwestycje w siłownie wiatrowe. W planach inwestycyjnych na lata 2009 – 2015 założono budowę farmy wiatrowej o mocy ok. 20 - 25 MW. Realizacja farmy wiatrowej, składającej się z 10 siłowni o mocy 2 – 2,5 MW każda, miałaby się zakończyć do roku 2015.

W wyniku przeprowadzonego rozpoznania możliwości w zakresie realizacji inwestycji w energetyce wiatrowej, wstępnych rozmów z podmiotami zajmującymi się realizacją takich projektów oraz lokalnymi samorządami, wytypowano trzy lokalizację w których budowa farmy wiatrowej byłaby możliwa. Ewentualne rozpoczęcie inwestycji wiąże się jednak z gruntowną analizą lokalnych warunków, obejmującą: pomiar wiatru, możliwości w zakresie uregulowania prawa użytkowania gruntów oraz stan sieci energetycznej i możliwość włączenia farmy do systemu energetycznego:

### 2.2.1. Proces inwestycyjny w energetyce wiatrowej.

Aktualny koszt instalacji 1MW mocy w energetyce wiatrowej wynosi ok. 1,5 – 2 miliony euro. Tak więc całkowity koszt realizacji farmy wiatrowej o mocy ok. 20 MW wynosi 30 – 40 milionów euro.

Nakłady środków w czasie procesu inwestycyjnego wg. PIGEO



**Etap I** – koncepcyjny obejmuje:

- Wyszukanie lokalizacji.
- Analizę wietrzności.
- Analizę ograniczeń środowiskowych.
- Analizę uwarunkowań infrastrukturalnych i społecznych.

**Etap II** – formalno – prawny obejmuje:

- Uzyskanie praw do terenu, szacunkowy koszt to ok. 3 % całkowitej wartości inwestycji.
- Pomiar wiatru i wybór odpowiedniej turbiny, szacunkowy koszt to ok. 12 % kosztów kapitałowych stanowiących 3 % całkowitej wartości inwestycji.
- Uzyskanie zmiany planu zagospodarowania przestrzennego.
- Uzyskanie warunków przyłączenia do sieci.
- Wykonanie raportu oddziaływania na środowisko.
- Uzyskanie decyzji środowiskowych.
- Podpisanie umowy z Operatorem sieci.
- Wykonanie projektów budowlanych farmy i przyłączy, koszt ok. 72 % kosztów kapitałowych.
- Uzyskanie pozwolenia na budowę.

**Etap III** – finansowy obejmuje:

- Przygotowanie zasad finansowania projektu i uzyskanie ewentualnego współfinansowania.
- Przygotowanie umowy na sprzedaż energii i świadectw pochodzenia.

**Etap IV** – realizacyjny obejmuje:

- Wybór dostawcy i zakup turbin wiatrowych, koszt ok. 70 % całkowitej wartości inwestycji.
- Wybór wykonawcy robót.
- Transport i montaż siłowni, koszt ok. 5 % całkowitej wartości inwestycji.
- Wykonanie fundamentów innych niezbędnych prac ziemnych, koszt ok. 4 % całkowitej wartości inwestycji.
- Wykonanie dróg dojazdowych, koszt ok. 2 % całkowitych kosztów inwestycji.
- Podłączenie farmy wiatrowej do sieci wraz z linią kablową, koszt ok. 13 % całkowitej wartości inwestycji, w zależności od istniejącej infrastruktury koszt ten może być znacznie niższy ale i przekroczyć ww. procentową wartość.

**2.3. Inne rodzaje aktywności inwestycyjnych związanych z OZE które mogą być rozwijane przez ZEW Niedzica w ramach strategii rozwoju:**

- Instalacje biomasowe
  - produkcja biopaliw
  - produkcja biogazu
- Energetyka biomasowa:
  - układy energetyczne biogazowe
  - układy energetyczne biomasowe
- Energetyka geotermalna:
  - energetyka cieplna
  - energetyka skojarzona (kogeneracja)
  - elektrownie geotermalne (np. technologia TERYD)
- Przedsięwzięcia wykorzystujące energię słoneczną.
- Projekty związane z wykorzystaniem gazu sieciowego:
  - instalacje CNG i LNG
  - układy kogeneracyjne
  - inne

## **2.4. Inwestycje w dziedzinie turystyki:**

W oparciu o dotychczasowe doświadczenia i wyniki obejmujące również sezon zimowy 2008/09 spółka ZEW Niedzica S.A. w latach 2009 – 2015 przewiduje podjęcie działań inwestycyjnych w dziedzinie turystyki.

Inwestycje te mają na celu podniesienie standardu świadczonych usług, oraz zapewnienie większego wykorzystania miejsc noclegowych w obiektach turystycznych ZEW Niedzica S.A. poprzez rozszerzenie i wzbogacenie oferty.

Przewiduje się m.in. budowę kolejki krzeselkowej na szczyt Polany Sosny z wieżą i tarasem widokowym, oraz Active Parku.

W ramach inwestycji w dziedzinie turystyki planuje się zagospodarować dawne zaplecze budowy elektrowni dla potrzeb szeroko rozumianej turystyki i rekreacji. Działanie to wymaga jednak uporządkowania spraw własnościowych terenów po inwestycyjnych.

## **3. MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA PROJEKTÓW**

W celu realizacji projektów inwestycyjnych Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica S.A. może oprócz środków własnych ubiegać się o dofinansowanie z następujących źródeł zewnętrznych:

### **✓ Fundusze Europejskie**

#### **Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko:**

Priorytet IX – Infrastruktura Energetyczna przyjazna środowisku i efektywność energetyczna.

Działanie 9.4 Wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych

Opis działania:

W ramach działania wspierane będą inwestycje w zakresie budowy jednostek wytwarzania energii elektrycznej lub ciepła ze źródeł odnawialnych. Wsparciem zostaną objęte projekty dotyczące budowy lub zwiększenia mocy jednostek wytwarzania energii elektrycznej wykorzystujących energię wiatru, wody w małych elektrowniach wodnych do 10 MW, biogazu i biomasy albo projekty dotyczące budowy lub zwiększenia mocy jednostek wytwarzania ciepła przy wykorzystaniu energii geotermalnej lub słonecznej.

Preferowane w ramach działania będą projekty zakładające m.in.:

- budowa farmy wiatrowej,
- budowa elektrowni wodnej o mocy do 10 MW,
- budowa elektrowni na biomasę lub biogaz,
- budowa ciepłowni geotermalnej,
- instalacja kolektorów słonecznych.

Poziom wsparcia w ramach działania 9.4 wynosi 20% wartości kosztów kwalifikowanych. Projekty o minimalnej wartości - 20 mln PLN, z wyjątkiem inwestycji w zakresie wytwarzania energii elektrycznej z biomasy lub biogazu oraz w zakresie budowy lub rozbudowy małych elektrowni wodnych – wartość projektu 10 mln PLN.

Projekty o wartości przekraczającej 25 mln euro (tzw. Duże projekty) wymagają notyfikacji Komisji Europejskiej. Projekty objęte Notyfikacją przechodzą znacznie dłuższą drogę oceny, ponieważ muszą zostać zweryfikowane przez polskie organy rządowe, a następnie po uzyskaniu pozytywnej oceny krajowej, przedkładane są do ponownej oceny, tym razem dokonywanej przez urzędników KE. Przy założeniu dwustopniowej oceny, procedura przedłuża się o min. 6 miesięcy.

### ✓ **Małopolski Regionalny Program Operacyjny**

W ramach środków dostępnych w MRPO inwestycje mogą zostać dofinansowane z osi priorytetowej 7. Infrastruktura ochrony środowiska

Działanie 7.2 - Poprawa jakości powietrza i zwiększenie wykorzystania Odnawialnych Źródeł Energii.

W ramach tego działania finansowane będą inwestycje związane z:

- budową oraz modernizacją małych elektrowni wodnych,
- wykorzystanie energii geotermalnej na potrzeby ciepłownictwa,
- pozyskiwaniem energii słonecznej zwłaszcza dla budynków użyteczności publicznej (szkoły, szpitale, ośrodki zdrowia, itp.),
- budową elektrowni wiatrowych,
- budową i montażem instalacji i urządzeń do wykorzystywania biomasy,

:

Maksymalna wartość całkowitej kwoty wydatków kwalifikowanych projektów w zakresie wytwarzania energii elektrycznej z biomasy lub biogazu poniżej **10 mln PLN**.

W zakresie budowy lub rozbudowy małych elektrowni wodnych: Maksymalna wartość całkowitej kwoty wydatków kwalifikowanych projektu dla inwestycji poniżej 10 mln PLN

- Minimalna kwota wsparcia: **20 000 PLN**
- Maksymalna kwota wsparcia: **5 000 000 PLN**

Maksymalny udział 50% wydatków kwalifikowanych projektu

Planowane ogłoszenie pierwszego naboru I kwartał 2009 r.

### ✓ **Szwajcarsko-Polski Program Współpracy**

Szwajcarsko-Polski Program współpracy jest formą bezzwrotnej pomocy zagranicznej przyznanej przez Szwajcarię Polsce i 9 innym państwom członkowskim Unii Europejskiej, które przystąpiły do

niej 1 maja 2004 r. Kwota jaka została przyznana Polsce to ok. 489 mln CHF, czyli ok. 310 mln euro. Program zakłada, iż co najmniej 40% środków zostanie rozdysponowanych w czterech województwach ściany południowo-wschodniej:

lubelskim, **małopolskim**, podkarpackim, świętokrzyskim.

Inwestycje związane z Odnawialnymi Źródłami Energii można dofinansować z:

## **Priorytetu 2. Środowisko i infrastruktura**

### **Cel 2: Zwiększenie efektywności energetycznej i redukcja emisji w szczególności gazów cieplarnianych i niebezpiecznych substancji**

Projekty o **minimalnej wartości 10 mln CHF** każdy, realizowanych w następujących obszarach:

- wprowadzenie systemów energii odnawialnej ( np. słonecznej, wiatrowej, energii wodnej, na biomasę itp.)
- poprawa efektywności energetycznej: np. zmniejszenie strat w zużyciu energii
- zmniejszenie emisji pochodzących z elektrowni cieplnej oraz regionalnych systemów grzewczych

Maksymalny poziom dofinansowania to **do 85 proc. całkowitych kosztów**.

Obecnie trwają prace programowe zmierzające do uruchomienia naboru wniosków.

#### ✓ **Nisko oprocentowane kredyty ekologiczne,**

##### **a) Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej**

**Minimalna wartość inwestycji wynosi 20 mln zł**, w przypadku biomasy, biogazu i MEW – minimalna wartość projektu 10 mln zł. **Dotacja** - maksymalnie 20% kosztów, ale nie więcej niż 15 mln zł. **Pożyczka** - maksymalnie 75 % kosztów kwalifikowanych, ale nie więcej niż 50 mln zł, oprocentowanie 0,3 s.r.w. w skali roku, okres kredytowania do 15 lat, okres karencji do 18 miesięcy od daty zakończenia,

##### **b) Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej**

**Maksymalna wartość projektu wynosi 20 mln zł**, w przypadku biomasy, biogazu i MEW – maksymalna wartość projektu wynosi 10 mln zł. **Pożyczka** - maksymalnie 75 % kosztów kwalifikowanych, ale nie więcej niż 10 mln zł, oprocentowanie 0,3 s.r.w. w skali roku, okres kredytowania do 15 lat, okres karencji do 18 miesięcy od daty zakończenia, łączne dofinansowanie nie może przekroczyć 20 % kosztów kwalifikowanych.

##### **c) banki komercyjne**