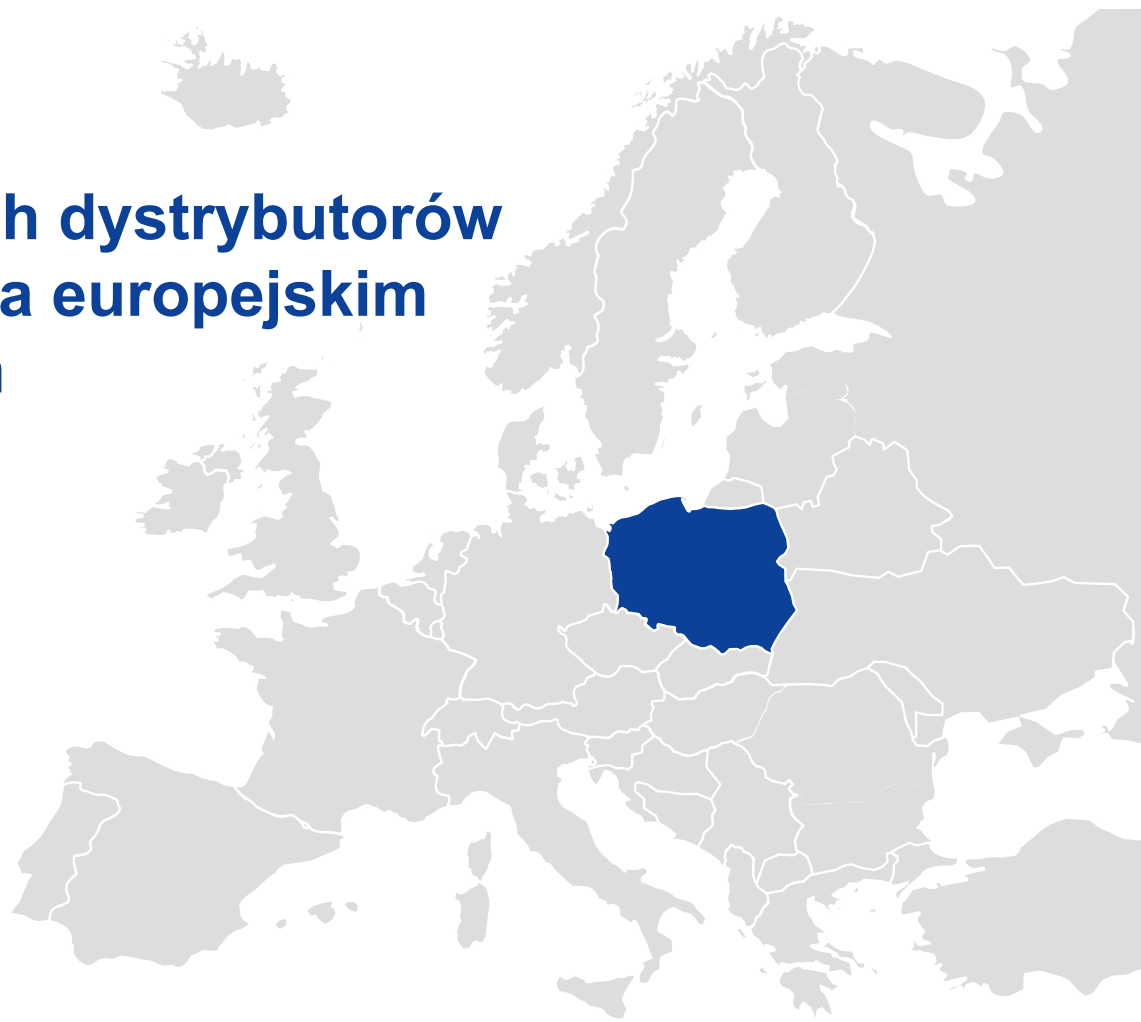


Wyzwania dla polskich dystrybutorów energii elektrycznej na europejskim rynku energetycznym



31 stycznia 2006 roku

Zmiana paradygmatów na polskim rynku energii



Zmiany te ...

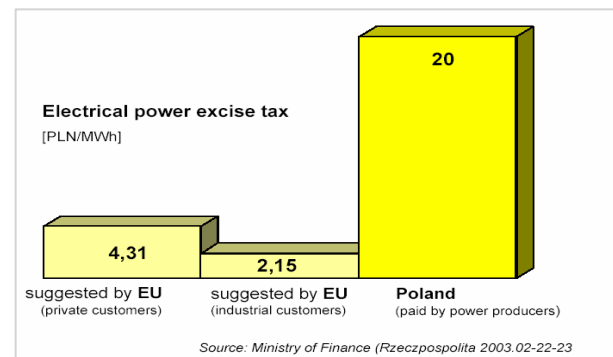
- Liberalizacja i powstanie wspólnego europejskiego rynku energii
- Nowe technologie i zmiana struktury paliwowej
- Dostosowanie sektora do wymogów UE w zakresie ochrony środowiska (redukcja NO_x / SO₂) i związana z tym konieczność mobilizacji znacznych środków finansowych
- Wzrastające wymagania Klienta oraz wrażliwość cenowa
- Zmienność cen rynku hurtowego wskutek zniesienia ograniczeń w imporcie i eksporcie oraz istnienia nadwyżek mocy wytwórczych



...wymagają:

- wysoce wykwalifikowanej, zaangażowanej i zorientowanej na Klienta kadry pracowniczej
- skoncentrowania się na działalności podstawowej oraz rozdzielania działalności regulowanych i rynkowych (Unbundling)
- konsekwentnego zarządzania kosztami i optymalizacji procesów
- zarządzania ryzykiem, przede wszystkim przy zakupie energii el.
- marketingu ukierunkowanego na poszczególne grupy Klientów
- poszerzenia wachlarza oferowanych produktów i usług (np. o zarządzanie ryzykiem na rzecz Klientów)
- szybkiego osiągnięcia masy krytycznej (wzrost wewnętrzny i zewnętrzny)

- **Brak stabilnej i przejrzystej polityki energetycznej**
sprzeczne sygnały z instytucji rządowych utrudniają tworzenie realnych długoletnich planów biznesowych
- **Niekonsekwentna polityka prywatyzacyjna**
- **Akcyza na energię elektryczną** – 5-10 razy wyższa od wymogów unijnych - pogarsza wyniki finansowe wszystkich podmiotów branży energetycznej; planowana nowelizacja może spowodować podwyżki cen energii dla odbiorców końcowych
- **Nadmierna regulacja** (Wbrew wytycznym UE, nie tylko opłaty sieciowe ale również ceny energii), bark długookresowej koncepcji regulacji w związku z tym brak pewności planowania).
- **Barier w kształtowaniu cen na wolnym rynku** -> obowiązek zakupu MIE z KDT
Niekonkurencyjność polskiej energetyki (ryzyko utraty Klientów na rzecz dostawców energii z zagranicy)
- **Projekty administracyjnej konsolidacji**; ograniczone możliwości dla inicjatyw rynkowych; nierówne traktowanie podmiotów; w celu zapobieżenia tworzeniu się oligopolu konieczne jest utworzenie się przynajmniej 5-6 grup.
- **Utworzenie dwóch dominujących grup wytwórców** (BOT i PKE), które jako duopol są w stanie przeszkodzić w rynkowym kształtowaniu się cen hurtowych (nawet po rozwiązaniu KDT).



Struktura własnościowa w Polsce

Konsekwencje dla funkcjonowania rynku



Wytwarzanie

- Tylko 18% sprywatyzowanych mocy elektrowni systemowych

- PAK / Elektrim
- Połaniec / Electrabel
- Rybnik / EdF
- Skawina / PSEG

82% SP

Przesył

- Naturalny monopol jednego przedsiębiorstwa PSE

100% SP

Dystrybucja

- Tylko 15% udział w rynku spółek sprywatyzowanych

- GZE / Vattenfall
- STOEN / RWE

85% SP

Brak impulsów dla optymalizacji procesów, niewystarczające zorientowanie na wynik

Wpływ Państwa na struktury rynku

Nadmierna regulacja

Liberalizacja rynku energii dla przedsiębiorstw energetycznych

Struktury	Pracownicy	Procesy / IT / Controlling
<ul style="list-style-type: none">■ Nowe regulacje prawne■ Nowa organizacja■ Wzmożenie prac w formie projektów■ Unbundling	<ul style="list-style-type: none">■ Change of values■ Nacisk na wydajność; szerszy zakres obowiązków; presja na redukcję kosztów personalnych■ Zmiany organizacyjne■ Wymagane dodatkowe kwalifikacje i doświadczenie międzynarodowe	<ul style="list-style-type: none">■ Brak przejrzystych reguł obsługi Klientów spoza własnego obszaru dystryb.■ Utrata dotychczasowych Klientów■ Kompleksowość rozliczeń nowych modeli cenowych■ Zakłócenia w przekazywaniu danych■ Brak odpowiednich instrumentów controllingu

- ❑ Kształcenie pracowników poprzez programy rotacyjne w koncernie
- ❑ Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa – wykorzystanie mocnych stron
- ❑ Poszukiwanie partnerów do współpracy
- ❑ Celowe akwizycje

- ❑ Nowa definicja procesów działalności podstawowej
- ❑ Rozbudowa systemów IT
- ❑ Stworzenie controllingu ryzyka
- ❑ Koncepcja nowych produktów / usług pochodnych

Zmiany przeprowadzone w STOEN w przeciągu ostatnich 3 lat

/ Przykłady /



Procesy / Organizacja / Pracownicy

- Wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej
- Rozdział związanych z procesami funkcji sterujących od operacyjnych
- Wdrożenie niezbędnych zmian w IT, wdrożenie SAP
- Wzrost wymogów dotyczących kwalifikacji, wprowadzenie wynagrodzenia uzależnionego od wyników, etc.

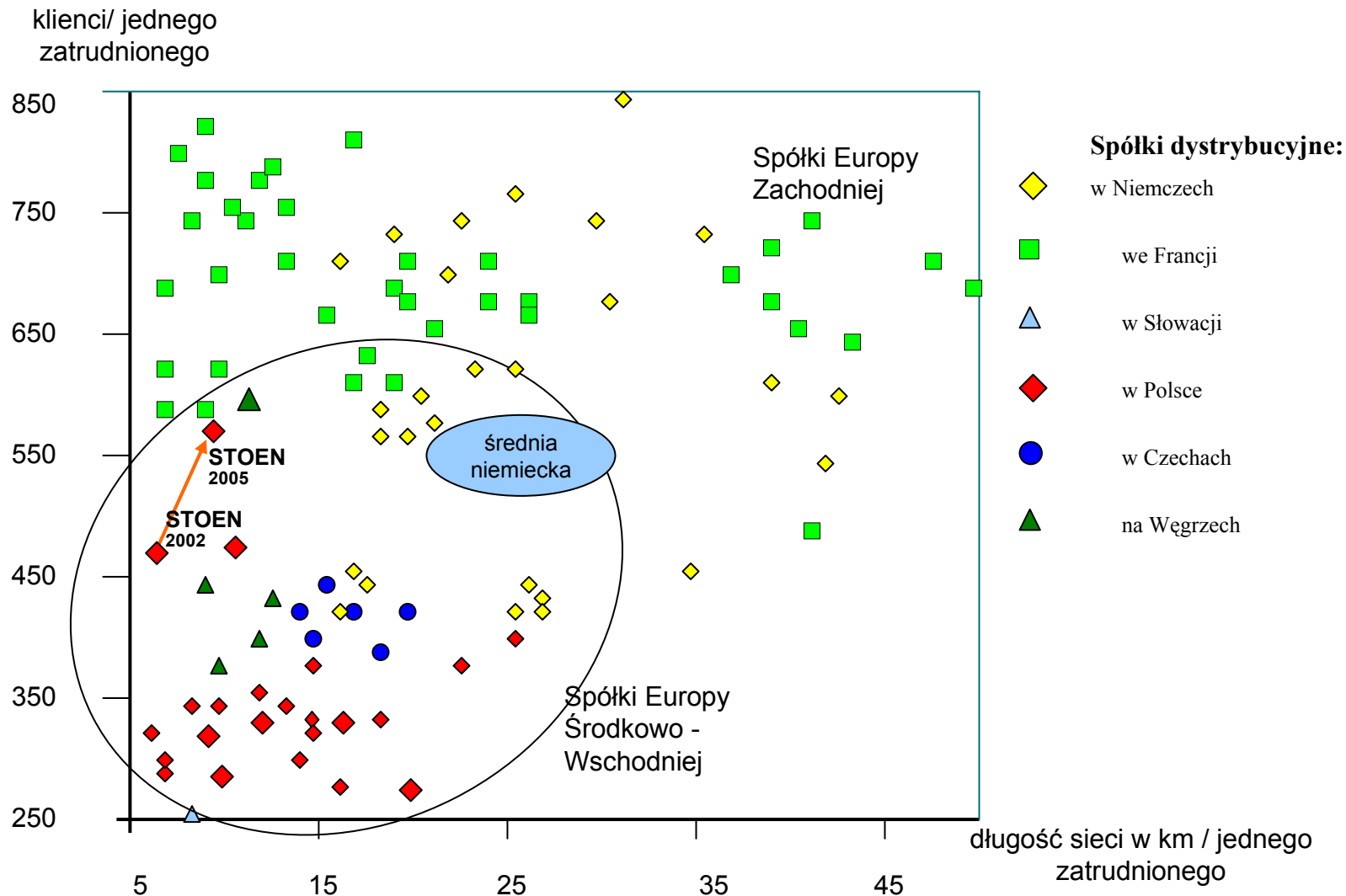
Obsługa Klientów

- Stworzenie jednostki organizacyjnej zarządzającej kontaktami z Key Account oraz Business Clients
- Reorganizacja obsługi Klientów / Billingu -> Call Center
- Wprowadzenie nowych form płatności faktur (direct debit, UniKassa)

Sieci energetyczne

- Optymalizacja liczby dyspozycji sieci i okręgów sieciowych
- Optymalizacja kosztów związanych z portfelem usług własnych i obcych
- Inwestycje w infrastrukturę sieciową

Efektywność STOEN w 2002 i dzisiaj



STOEN – poprawa o 25% w 3 lata

Podzielając zdanie innych inwestorów zagranicznych uważamy, że – celem wzmocnienia atrakcyjności oraz konkurencyjności polskiego sektora energetycznego na rynku międzynarodowym – koniecznym jest podjęcie następujących kroków:

- sprawne rozwiązanie kontaktów długoterminowych przy jednoczesnym uwolnieniu hurtowych cen energii
- ograniczenie roli PSE do pełnienia funkcji operatora systemu przesyłowego (*unbundling*)
- dostosowanie wysokości akcyzy do standardów unijnych celem poprawienia konkurencyjności przedsiębiorstw, przede wszystkim polskiego przemysłu
- intensyfikacja współpracy firm państwowych i prywatnych
- przyspieszenie procesów prywatyzacji; Decyzje rynku o integracji; możliwość przesunięcia ciężaru zobowiązań wynikających z kontraktów długoterminowych oraz z wymaganych inwestycji modernizacyjno odtworzeniowych na inwestorów prywatnych

**Obniżka cen dla Klientów oraz lepsza jakość serwisu
możliwe jedynie przez prywatne spółki na wolnym rynku**