



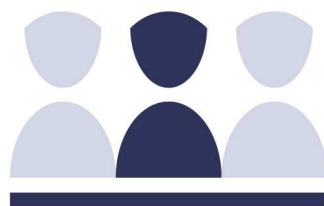
Raport Instytutu Sobieskiego

Nr 25/2007

O skutecznym zarządzaniu cenami na zliberalizowanym rynku energetycznym

Marek Dietl, Richard Zinoecker, Jacek Błoński

TWORZYMY IDEE DLA POLSKI



**INSTYTUT
SOBIESKIEGO**

Instytut Sobieskiego
ul. Nowy Świat 27, 00-029 Warszawa
tel./fax: (022) 826 67 47
tel.: (022) 211 12 75
fax: (022) 211 12 76

e-mail: sobieski@sobieski.org.pl
<http://www.sobieski.org.pl>

Volkswagen Bank Polska S.A.
45 2130 0004 2001 0340 1999 0001



Marek Dietl¹, Richard Zinoecker², Jacek Błoński³

marek.dietl@sobieski.org.pl

O skutecznym zarządzaniu cenami na zliberalizowanym rynku energetycznym

Styczeń 2007

Spis treści:

Teza 1: Inteligentna polityka cenowa jest podstawą sukcesu na zliberalizowanym rynku.....	3
Teza 2: Wolny rynek wymusi odejście od taryf, gdzie podstawą kalkulacji były koszty, co skłoni przedsiębiorstwa do poszukiwania metod optymalizacji cen.....	5
Teza 3: Ukształtuje się odmienna polityka cenowa nastawiona na przyciąganie nowych klientów i utrzymanie obecnej bazy klientów.....	6
Teza 4: Różnice w poziomie cen pomiędzy różnymi segmentami rynku ulegną zasadniczym zmianom.....	7
Teza 5: Cena będzie kształtowana w oparciu o wartość dodaną dla klienta i analizę konkurencji.....	9
Teza 6: Krzywa gotowości do zmiany dostawcy stanie się podstawą do decyzji cenowych.....	10
Teza 7: Większość klientów w kluczowych segmentach rynku będzie oczekiwała zintegrowanych modeli cenowych.....	11
Teza 8: Modele cenowe zostaną zorientowane na potrzeby klienta i podporządkowane celom strategicznym.....	12
Teza 9: Proces ustalania cen zostanie zautomatyzowany i oparty na zaawansowanych technikach modelowania i symulacji rynku.....	14
Teza 10: Skuteczność polityki cenowej i sprzedażowej będzie w dużej mierze uzależniona od jakości systemów informatycznych i baz danych.....	15
Podsumowanie.....	16

¹ Marek Dietl jest ekspertem ekonomicznym Instytutu Sobieskiego i menedżerem w warszawskim biurze międzynarodowej firmy doradczej Simon-Kucher & Partners. Pan Dietl od siedmiu lat zajmuje się doradztwem w zakresie strategii i marketingu, a szczególnie zarządzania cenami. Pracował dla zarządów przedsiębiorstw działających w różnych branżach z Izraela, Niemiec, Polski, Szwajcarii i USA. Doświadczenia w energetyce zebrał pracując w projektach w Niemczech i Polsce.

² Richard Zinoecker jest Dyrektorem w bońskim biurze międzynarodowej firmy doradczej Simon-Kucher & Partners. Pan Zinoecker doradza dostawcom energii elektrycznej od 1999 roku pomagając zmierzyć się z kluczowymi wyzwaniami w zakresie strategii, marketingu, a przede wszystkim zarządzaniu cenami. Prowadził projekty w Austrii, Japonii, Niemczech i Polsce.

³ Jacek Błoński jest Konsultantem w warszawskim biurze międzynarodowej firmy doradczej Simon-Kucher & Partners. Zanim rozpoczął karierę w doradztwie pracował na stanowiskach menedżerskich w Centrali BMW w Monachium i w polskim oddziale tej firmy.

Polska znajduje się w przededniu pełnej liberalizacji sektora energetycznego. Stwarza to z jednej strony szanse zarówno dla dostawców energii elektrycznej jak i odbiorców. Z liberalizacją łączą się jednak też określone zagrożenia. Najważniejsze z tych zagrożeń to wojna cenowa i w konsekwencji niedoinwestowanie sektora, które może mieć fatalne skutki dla całej gospodarki.

Polskiej energetyce potrzebne są nie tylko nowe inwestycje infrastrukturalne, ale przede wszystkim zdecydowane działania w kierunku dostosowania struktury i strategii marketingowej do realiów gospodarki rynkowej. Tylko w ten sposób przedsiębiorstwa będą mogły sprostać wolnej konkurencji, która niebawem znacznie wywierać wpływ na ich wyniki finansowe. Czasu na zmiany pozostało już niewiele, bowiem zgodnie z przyjętym przez Unię Europejską harmonogramem, dokładnie w lipcu 2007 roku przestaną obowiązywać istniejące dzisiaj ograniczenia. Nawet, jeśli Polska nie dotrzyma tego terminu to i tak wcześniej czy później pełne otwarcie rynku będzie musiało nastąpić. W teorii, która z czasem przeistoczy się w praktykę, oznacza to, że do stosunkowo nielicznej grupy podmiotów gospodarczych, które już dzisiaj swobodnie wybierają dostawcę energii, dołączą mali klienci przemysłowi i odbiorcy indywidualni.

Na polskim rynku energetycznym powstanie całkowicie nowa rzeczywistość, w której przedsiębiorstwa będą konkurowały między sobą o konsumenta. Coś, co wydaje się bardzo korzystne dla odbiorców, może mieć w długim okresie fatalne skutki. W najgor-

szym scenariuszu postępujące obniżki cen przeistoczą się w wojnę cenową, która z kolei doprowadzi do bankructw firm energetycznych, co oznacza, że po prostu może zabraknąć prądu. Choć ten scenariusz wydaje się dość abstrakcyjny, to kryzys energetyczny w Kalifornii pokazał, że wolny rynek nie rozwiązuje wszystkich problemów.

Niedopuszczenie do takiej sytuacji jest głównym zadaniem, a zarazem wyzwaniem, przed którym stoją firmy energetyczne. Co oznacza zliberalizowany rynek dla dostawców energii? Jak będzie wyglądał polski sektor energetyczny za kilka lat? A co najważniejsze, jakie czynniki będą decydowały o sukcesie i przetrwaniu najtrudniejszego, pierwszego okresu po liberalizacji? Aby udzielić odpowiedzi na te pytania i być może pozwolić na uniknięcie pewnych błędów, warto zapoznać się z doświadczeniami innych krajów, które proces liberalizacji mają już za sobą. Bazując na tych informacjach, jak również na naszych wieloletnich doświadczeniach w zakresie strategicznego doradztwa marketingowego w sektorze energetycznym, zaprezentujemy 10 tez dotyczących skutecznego konkurowania na zliberalizowanym rynku energetycznym, ze szczególnym uwzględnieniem strategii marketingowych i cenowych.

Teza 1: Inteligentna polityka cenowa jest podstawą sukcesu na zliberalizowanym rynku.

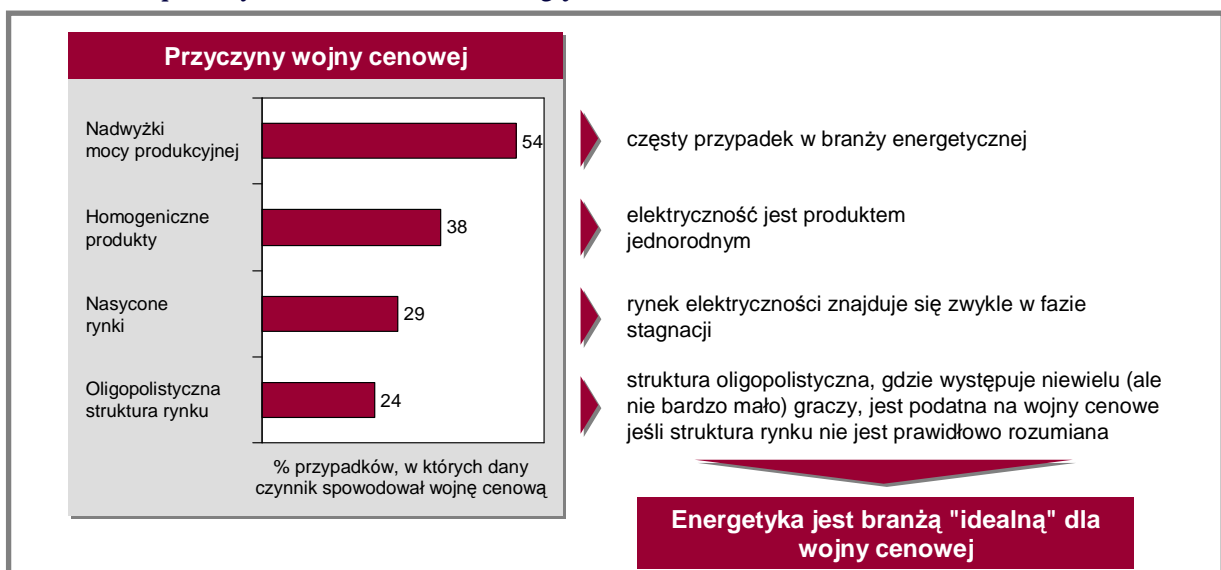
Odpowiednia polityka cenowa jest niewątpliwie kluczem do sukcesu na wolnym rynku. Już niebawem polski sektor energetyczny poddany zostanie pełnej liberalizacji i zaczną obowiązywać na nim wolnorynkowe reguły. Rozsądne strategie cenowe i racjonalne podejście do konkurencji powinny doprowadzić do wzrostu jakości świadczonych usług i zadowolenia odbiorców, przy jednoczesnym wzroście zysku konkurencyjnych przedsiębiorstw energetycznych.

Nerwowe poczynania i wdawanie się w bezpardonową walkę o klienta, mogą doprowadzić jednak do zgoła odmiennych skutków, niż przedstawione powyżej w optymistycznym scenariuszu rozwoju wypadków. Bezasadne i nieprzemyślane obniżki cen mogą

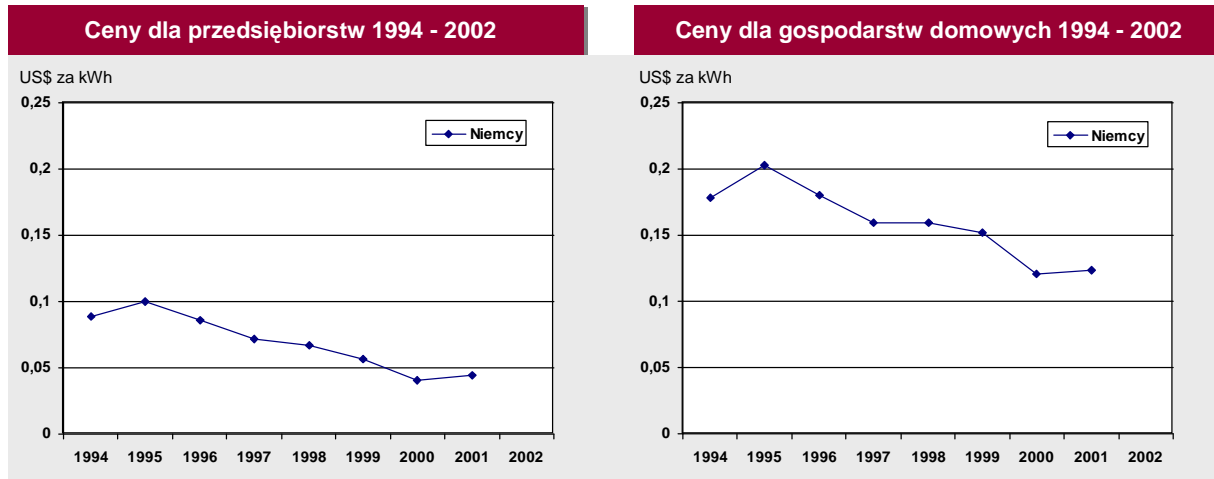
doprowadzić do wojny cenowej, która jest najgorszym z możliwych rozwiązań dla wszystkich podmiotów rynku. Ryzyko wojny cenowej w energetyce jest dość duże, co pokazuje rysunek 1.

Dobrym przykładem tego, do czego może doprowadzić wojna cenowa może być rynek niemiecki, który został zliberalizowany w 1999 roku. Coś, co mogło być szansą, w rzeczywistości doprowadziło do katastrofalnych skutków.

W pierwszym roku po liberalizacji, niemal jedna piąta rynku zniknęła. Przychody branży zmalały o 15 miliardów marek (ponad 18%), co było wynikiem drastycznych i przede wszystkim nieprzemyślanych obniżek cen. Wojna cenowa pociągnęła za sobą dalsze cięcia kosztów, które odbiły się przede wszystkim negatywnie na wielkości inwestycji oraz doprowadziły do redukcji



Rys. 1. Przyczyny wojen cenowych



Rys. 2. Zmiany cen energii elektrycznej w Niemczech

zatrudnienia. Było to tym bardziej dotkliwe, że przedsiębiorstwa energetyczne wiedząc o liberalizacji rynku już wcześniej drastycznie obniżały koszty. I tak, w okresie poprzedzającym liberalizację, w latach 1995-1999 zatrudnienie zmalało o 21%, a inwestycje o 28%.

W kolejnych latach, już po liberalizacji, nastąpiły kolejne cięcia kosztów, w wyniku czego zatrudnienie zmniejszyło się o dalsze 13%, a inwestycje o ponad 36%. Łącznie w latach 1995-2003 pracę w sektorze energetycznym straciło 60 tysięcy osób, a nakłady inwestycyjne zmalały o około 3,6 miliarda euro. Gdyby taka sytuacja przedłużała się, kraj mógłby znaleźć się na krawędzi kryzysu energetycznego. Choć cięcie kosztów i doskonalenie działalności operacyjnej jest bardzo ważne, to nie zapewniło zysków w przypadku niemieckiej energetyki.

Z powyższego przykładu widać, że potencjalne korzyści dla klientów w postaci obniżek cen, łatwo doprowadzić mogą do dramatycznych dla całej gospodarki skutków. Kluczem do uniknięcia takiej sytuacji jest Rozsądna polityka cenowa i odpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstw energetycznych. To właśnie polityka cenowa powinna stać się priorytetem dla wszystkich dostawców energii, szczególnie w pierwszym okresie po liberalizacji rynku.

Wniosek: Cena w największym stopniu decyduje o zyskach, dlatego polityka cenowa powinna stać się priorytetem numer 1 polskich dostawców energii. Postępy dokonane w ostatnich latach w cięciu kosztów mogą zostać zniweczone, jeśli polityka cenowa nie będzie właściwie prowadzona.

Teza 2: Wolny rynek wymusi odejście od taryf, gdzie podstawą kalkulacji były koszty, co skłoni przedsiębiorstwa do poszukiwania metod optymalizacji cen.

Zliberalizowany rynek energetyczny wymusi zmianę w podejściu do polityki cenowej i wymusi większy nacisk na poszukiwanie optymalnego poziomu cen. Różnice w obszarze cen na rynku przed liberalizacją i bezpośrednio po niej przedstawione są na rys. 3.

Z powyższego zestawienia wynika, iż na zliberalizowanym rynku zaczną obowiązywać nowe zasady, do których konieczna będzie szybka adaptacja. Zasadniczym zmianom ulegną przede wszystkim kalkulacje cen z metody koszty plus marża na na-

stawioną rynkowo optymalizację cen, przy uwzględnieniu pewnych ograniczeń wynikających z ingerencji regulatora - Urzędu Regulacji Energetyki. Sam proces ustalania ceny zostanie zmieniony z podejścia pasywnego, czyli ze względu na punkty poboru energii, na opcję aktywną, nastawioną rynkowo i opartą na oczekiwaniach odbiorców jako niezależnych jednostek decyzyjnych. Należy również zwrócić uwagę na czynniki, które będą wpływały na cenę. Zasadnicze znaczenie będą miały: elastyczność cenowa, natężenie konkurencji oraz same ceny oferowane przez konkurujące ze sobą podmioty. Należy podkreślić, że w ramach szeroko rozumianej polityki cenowej, istnieją pewne mechanizmy, zasady i umiejętności, których rozumienie i stosowanie może zapobiec wojnie cenowej. Wśród nich, na szczególną uwagę zasługują:



Rys. 3. Zarządzanie cenami przed i po liberalizacji rynku

- rozumienie celów konkurencji i umiejętność przewidywania ich reakcji na ruchy cenowe;
- posiadanie dobrego rozeznania własnych kosztów;
- umiejętność oszacowania wpływu obniżki cen na sprzedaż, obrót i zysk, przy uwzględnieniu spodziewanej reakcji konkurentów;
- umiejętność stosowania złożonej struktury cenowej, jeżeli takie są oczekiwania odbiorców;
- zdolność oferowania całej palety produktów zróżnicowanych pod względem poziomu obsługi klienta i jakości wartości dodanej;
- zdolność komunikowania własnych oczekiwań odnośnie kształtowania się cen i wskazywania konkurentom własnych ruchów cenowych (ang. signaling).

Szczególnie istotna stanie się wartość dodana, która będzie kluczowym czynnikiem wyróżniającym dostawców energii. Szerzej na ten temat w Tezie 5. Wartość dla klienta stanie się podstawą do ustalania cen, a nie koszty.

Wniosek: Konieczna jest diametralna zmiana w podejściu do ustalania cen na zliberalizowanym rynku: Koszty i decyzje regulatora nie będą już kluczowymi zmiennymi określającymi cenę.

Teza 3: Ukształtuje się odmienna polityka cenowa nastawiona na przyciąganie nowych klientów i utrzymanie obecnej bazy klientów.

Na rynku przed liberalizacją ceny ustalane są tylko dla obecnych klientów. Liberalizacja wymusi odmienne kształtowanie polityki cenowej nastawionej na przyciąganie nowych klientów i utrzymywanie obecnych. Będzie to nadzwyczaj istotne szczególnie w krótkim okresie, w którym nieuchronnie nasili się konkurencja. Aby zmniejszyć ryzyko wojny cenowej, konieczne będzie znalezienie balansu pomiędzy kształtowaniem, komunikowaniem atrakcyjnej wartości dodanej i promocją niskich cen. Niemniej jednak, krótkookresowo przedsiębiorstwa energetyczne powinny dążyć do maksymalizacji udziału w ramach wybranych segmentów rynku. Umiejętna komunikacja cenowa dla pozyskania nowych oraz właściwie stworzone i zakomunikowane programy lojalnościowe, dla posiadanych już klientów, będą kluczowe w pierwszym okresie po liberalizacji.

Struktury cenowe powinny być raczej proste i przejrzyste, ale należy zadbać, aby cena nie była jedynym przesłaniem w komunikacji marketingowej. Skuteczna, ofensywna strategia cenowa powinna:

- uwzględniać różnice w oczekiwaniach pomiędzy różnymi segmentami rynku oraz być dopasowana do potrzeb odpowiednich grup docelowych;
- stworzyć możliwość łatwej porównywalności, co zazwyczaj jest odbie-

rane bardzo pozytywnie przez potencjalnych klientów;

- być oparta na gruntownej analizie kosztów, a szczególnie uwzględniać koszt pozyskania klienta w porównaniu do spodziewanych zysków.

W średnim okresie spodziewany jest zwrot w kierunku dostosowywania produktów do oczekiwań odbiorcy energii, w celu zapewnienia późniejszej maksymalizacji zysku. Może odbywać się to np. poprzez zwiększenie wartości dodanej. Nabywcom, którzy nie są zainteresowani tego rodzaju produktami, a jednocześnie nie stanowią atrakcyjnego dochodowo segmentu rynku, nie powinno poświęcać się dużo czasu. W ich przypadku i tak tylko cena odgrywać będzie decydującą o wyborze rolę. W perspektywie średniookresowej główny nacisk powinien być położony na najbardziej dochodowe segmenty rynku. To właśnie klientom pochodzącym z tych segmentów powinno oferować się korzystne, dopasowane do ich potrzeb warunki, a w szczególności długookresowe programy lojalnościowe zapobiegające ich dalszej migracji.

W dłuższej perspektywie priorytetem stanie się maksymalizacja zysku, a szczegółowe działania będą uzależnione od rozwoju sytuacji na rynku. Wojna cenowa może utrudnić wprowadzanie oferty o dużej wartości dodanej. Niemożliwe jest jednak, aby niskie ceny utrzymywały się zbyt długo, dlatego koncepcje, jak zwiększać wartość dodaną, powinny być formułowane z wyprzedzeniem.

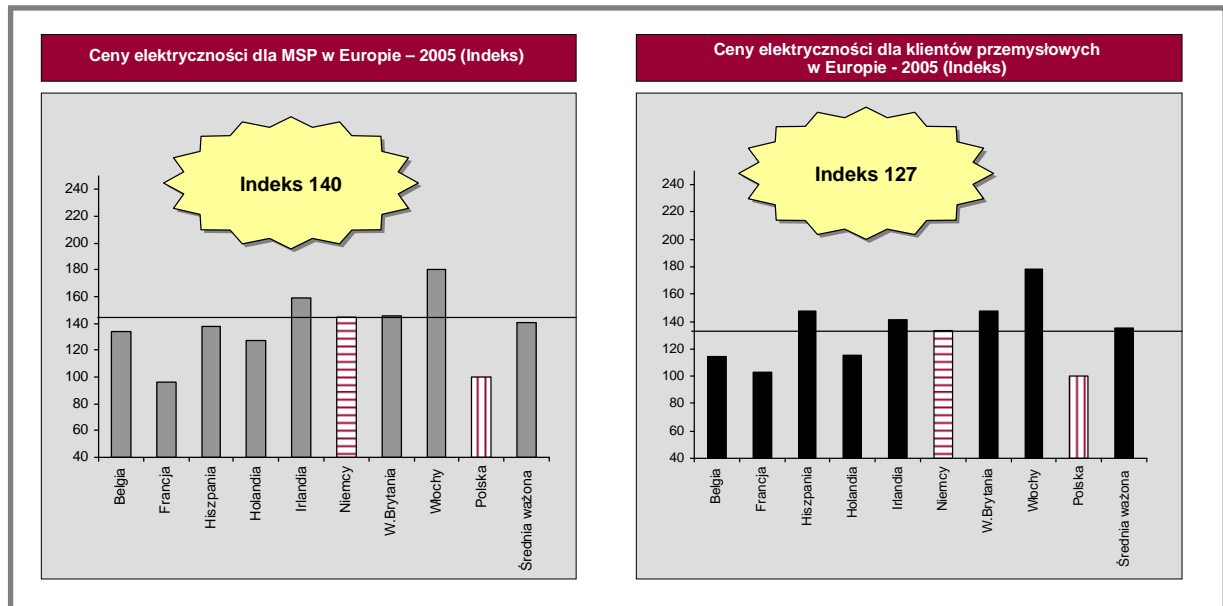
Wniosek: Na zliberalizowanym rynku przedsiębiorstwa przy wprowadzaniu nowej polityki cenowej powinny stworzyć odmienne podejście do przyciągania nowych i utrzymania obecnych klientów oraz dopasować strategię cenową do długookresowych celów strategicznych.

Teza 4: Różnice w poziomie cen pomiędzy różnymi segmentami rynku ulegną zasadniczym zmianom.

Po liberalizacji, krajobraz rynku i struktury cenowe ulegną diametralnym zmianom.

Z doświadczeń z innych krajów wynika, że spodziewać się można spadku marż realizowanych w segmencie największych klientów. Najprawdopodobniej będzie to jednak skompensowane wyższymi marżami uzyskiwanymi w segmencie klientów indywidualnych oraz częściowo w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw. Dodatkowo, w tym ostatnim segmencie można będzie wyróżnić kilka subsegmentów o odmiennych poziomach marż. Aby skutecznie wypracować strategię cenową odpowiadającą potrzebom różnych grup odbiorców, konieczna jest bardzo precyzyjna segmentacja rynku, starannie opracowana strategia cenowa i skuteczne wdrożenie zróżnicowanych cen.

Obecna struktura poziomu cen w Polsce, a dokładniej mówiąc różnice cenowe pomiędzy segmentami rynku, odbiegają od sytuacji na rynkach, które liberalizację mają już za sobą. Dla porównania różnica w cenie, jaką otrzymują największy klienci w Polsce i w Niemczech, wynosi 27%, podczas, gdy różnica między cenami dla małych



Rys. 4. Zróznicowanie cen energii dla klientów instytucjonalnych w Europie (2005)

i średnich przedsiębiorstw 40%, a dla klientów indywidualnych aż 120%. (por. rys. 4)

Różnice te obrazują stopień liberalizacji polskiego rynku. Co ciekawe, segment odbiorców indywidualnych, który zostanie zliberalizowany jako ostatni, odznacza się najbardziej niekorzystnym poziomem cenowym. Dlatego też można się spodziewać podniesienia cen w szczególności dla klientów indywidualnych.

Po liberalizacji dotychczasowy podział klientów według napięcia i całkowitego zapotrzebowania na prąd może okazać się niewystarczający. Zmienne, które również powinno się brać pod uwagę to: skłonność do zmiany dostawcy, preferencje odnośnie modeli cenowych, zainteresowanie

usługami dodatkowymi, preferowane kanały komunikacji i sprzedaży.

Właściwym podejściem na nowym zliberalizowanym rynku, jak już zostało wspomniane, jest wielowymiarowa segmentacja w celu optymalnego ustalenia cen. Doświadczenia pokazują, że segment małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególnie zróżnicowany, a tym samym stwarza szczególne wyzwania dostawcom energii. Znajdują się w nim klienci, którzy są bardzo wymagający w odniesieniu do jakości świadczonych usług, jak i tacy, którzy patrzą tylko na cenę. Uzmysławia to, jak ważna jest dobra znajomość odbiorców, ich preferencji i oczekiwań.

Wniosek: Osiągnięcie wysokich zysków i skuteczne konkutowanie wymaga szczegółowej

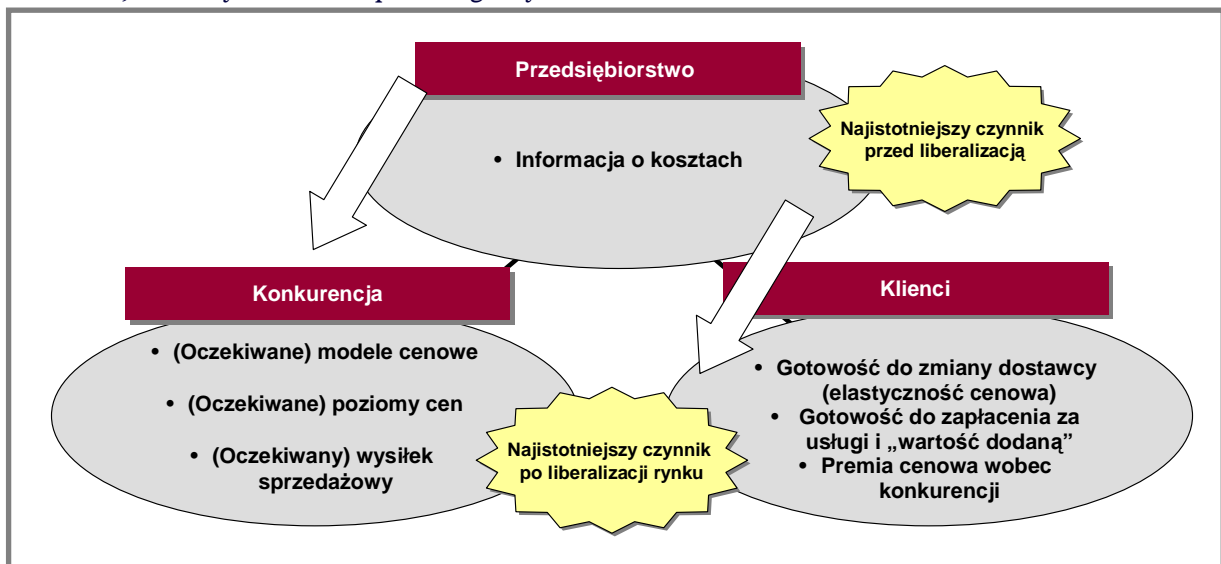
segmentacji rynku w oparciu o potrzeby klientów. Już teraz dostawcy energii elektrycznej powinni określić długoterminową strategię wobec precyzyjnie określonych grup klientów.

Teza 5: Cena będzie kształtowana w oparciu o wartość dodaną dla klienta i analizę konkurencji.

W świecie przed liberalizacją, najważniejszą zmienną decydującą o polityce cenowej są koszty i decyzje regulatora. Po liberalizacji są one ciągle istotne, ale dużo większą wagę należy przywiązywać do analizy postępowania konkurencji i przede wszystkim oczekiwań klientów. Cena końcowa będzie tworzona głównie w oparciu o wartość dodaną dla ostatecznego odbiorcy. Aby się odpowiednio do tego przygotować, wręcz nieodzowne jest przeprowadzenie, możliwie wcześnie, analizy wartości poszczególnych

elementów oferty dla klienta. Analiza taka, wzbogacona o modelowanie działań konkurencji, pozwoli określić, jakie poziomy cen za określone usługi będą akceptowalne przez poszczególne segmenty rynku.

Na podstawie doświadczeń z rynków zliberalizowanych można wnioskować, że proces dostosowawczy, szczególnie w najbardziej zróżnicowanym segmencie małych i średnich przedsiębiorstw, przebiegnie niejako dwuetapowo. W ramach przygotowań do liberalizacji dostawcy energii określą swoją politykę cenową na moment otwarcia rynku. Jakie ceny zostaną „pokazane” na tym etapie otwarcia rynku, ma duże znaczenie strategiczne i może mieć wpływ na intensywność konkurowania między dostawcami. Następnie każde z przedsiębiorstw będzie musiało zbudować pewien proces dostosowywania cen, aby szybko



Rys. 5. Zmienne decydujące o poziomach cen

i inteligentnie reagować na decyzje cenowe konkurencji.

Należy jasno podkreślić, że nasze doświadczenia wskazują, iż zwykle tylko w pierwszym okresie po liberalizacji poziom cen ma największe znaczenie. Z czasem usługi dodatkowe i produkty tworzące wartość dla klientów stają się coraz ważniejsze. Można oczekiwać, że również dla większości odbiorców gospodarczych w Polsce, takie usługi przynosić będą z czasem coraz większą wartość, a co za tym idzie zyskiwać na znaczeniu.

Biorąc pod uwagę powyższe, ustalenie pierwszych cen rynkowych jest bardzo ważne. Niestety jest to również bardzo trudne, bowiem wymaga nie tylko dobrego rozumienia zachowań klientów, ale również konieczności symulacji decyzji konkurentów.

Wniosek: Ceny w momencie liberalizacji

powinny być wypadkową oczekiwań, przewidywanych decyzji konkurencji i głównych kompetencji dostawcy energii. Dobre rozumienie, jaką wartość tworzy się dla klienta, pozwala na ustalenie optymalnego poziomu cen.

Teza 6: Krzywa gotowości do zmiany dostawcy stanie się podstawą do decyzji cenowych.

Krzywa gotowości do zmiany dostawcy jest miarą przywiązania klientów do obecnego dostawcy. Przedstawia ona skumulowany odsetek klientów skłonnych do zastąpienia jednego oferenta energii innym, w zależności od różnicy w cenie między dostawcami. Każdy dostawca energii powinien realistycznie oszacować tę krzywą, jeszcze zanim nastąpi liberalizacja rynku. Bez znajomości przebiegu tej krzywej trudno jest prowadzić racjonalną politykę cenową.

Wiele badań prowadzonych przez nas wska-



Rys. 6. Krzywa gotowości klienta do zmiany dostawcy w zależności od różnicy w cenie

zuje, że klientów można podzielić na grupy. Do pierwszej należą ci, którzy zawsze zmieniają dostawców, niezależnie od ceny. Najczęściej są to po prostu niezadowoleni odbiorcy. Druga grupa to tacy, którzy nigdy by nie zmienili dostawcy, bo niepokoją się np. o stabilność dostaw. Trzecia grupa to ci, którzy wybierają dostawców, porównując różnice w cenach. Poglądowa krzywa zmiany jest przedstawiona na powyższym schemacie.

Określenie wiarygodnej krzywej skłonności do zmiany dostawcy wymaga: badania rynku, a następnie skorygowania jego wyników. W badaniu rynku powinno się wykorzystać zaawansowane metody np. conjoint, które uwzględniają nie tylko cenowe elementy oferty, ale też inne czynniki, które decydują o wyborze dostawcy np. marka, jakość obsługi klienta i inne.

Techniki badawcze mierzą intencje, a nie stan faktyczny, co w konsekwencji oznacza, że pierwotna krzywa zmiany odbiega od rzeczywistej. Różnica ta może być znacząca, a co ważniejsze istotnie różna dla różnych typów klientów. Aby przybliżyć się do faktycznych reakcji konsumentów na różnice cenowe (rzeczywista krzywa zmiany), pierwotną krzywą zmiany kalibruje się przy wykorzystaniu historycznych danych w ramach jednego rynku, a przy ich braku, danych z podobnych, zliberalizowanych rynków lub w ostateczności przy zastosowaniu pewnych założeń modelowych.

Całkowity popyt na energię elektryczną charakteryzuje się niską elastycznością cenową w krótkim okresie. Krzywa zmiany

służy do wyznaczenia swoistej krzywej elastyczności cenowej, czyli zmiany popytu na energię pochodzącą od jednego dostawcy w zależności od różnic cenowych pomiędzy konkurentami. To z kolei pozwala wyznaczyć optymalną cenę. W zależności od celów strategicznych przedsiębiorstwa, może być to maksymalizacja udziału w rynku (w krótkim okresie jest to uzasadnione) lub też maksymalizacja zysku (długofalowo powinien być to cel strategiczny).

Doświadczenia pokazują, że odsetek klientów zmieniających dostawcę energii po liberalizacji rynku znacząco różni się pomiędzy krajami. Dodatkowo, jest też różny dla różnych segmentów rynku. W Niemczech np. tylko około 5% klientów indywidualnych i ok. 10% dużych klientów instytucjonalnych zmieniło dostawcę w pierwszym okresie po liberalizacji. Dla porównania w Skandynawii było to odpowiednio 10% klientów indywidualnych i ok. 30% klientów instytucjonalnych. W Wielkiej Brytanii skłonność do zmian w obu segmentach była taka sama i wyniosła 30%.

Wniosek: Dostawcy energii elektrycznej działający w Polsce powinny możliwie wcześnie określić wpływ różnic cenowych na skłonność do zmiany dostawcy i na tej podstawie budować swoje strategie rynkowe.

Teza 7: Większość klientów w kluczowych segmentach rynku będzie oczekiwała zintegrowanych modeli cenowych.

Doświadczenia z innych krajów pokazują, że po liberalizacji struktura cen ulega dostosowaniu do potrzeb i oczekiwań klientów

oferując im tym samym wyższe korzyści ze świadczonych usług. Na podstawie dotychczasowych obserwacji można wstępnie wnioskować, że szczególnie w przypadku odbiorców indywidualnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw, zaangażowanie klientów w kwestie elektryczności w Polsce będzie na tyle niewielkie, że rozłączne modele cenowe, tzn. takie, które wydzielają opłaty przesyłowe stałe i zmienne od opłat abonamentowych i opłat za samo zużycie energii, przyniosą więcej, zyskają niską akceptację małych i średnich klientów.

Preferencje odbiorców, szczególnie wśród dwóch wyżej wymienionych grup, wydają się w sposób oczywisty wskazywać na zintegrowane modele cenowe, które są dla nich bardziej przejrzyste, czytelne i łatwiejsze do zrozumienia. Zastosowanie zintegrowanych modeli cenowych, jeżeli takie są właśnie oczekiwania odbiorców, ma zazwyczaj pozytywny wpływ na zadowolenie klientów, poprawia wizerunek dostawcy, co może być kluczowe zarówno dla zatrzymania obecnych klientów szczególnie tych małych i średniej wielkości.

Wadą prostych, zintegrowanych modeli cenowych jest ich przejrzystość i łatwość do porównań pomiędzy dostawcami, jak również ograniczone możliwości różnicowania cen. Wprowadzając zintegrowane modele cenowe trzeba poszukiwać rozwiązań, które pozwalają odróżnić się od konkurencji, a jednocześnie choć częściowo dopasować model cenowy do preferencji różnych grup klientów.

Wniosek: Dostawcy energii elektrycznej w Polsce powinni rozważyć wprowadzenie zintegrowanych modeli cenowych. Jeśli zdecydują się na ich wprowadzenie, nie powinni rezygnować z inteligentnego różnicowania cen.

Teza 8: Modele cenowe zostaną zorientowane na potrzeby klienta i podporządkowane celom strategicznym.

Obecną strukturę cenową w Polsce można krótko podsumować jako mało przejrzystą, silnie zorientowaną na koszty i praktycznie homogeniczną, niezależnie od profilu nabywcy. Oznacza to, że nie uwzględnia ona zróżnicowanych potrzeb klientów, co z kolei sprawia, że poziom cen jest jedynym czynnikiem różnicującym dostawców. Zliberalizowany rynek wymaga lepszego dostosowania oferty do potrzeb klientów. Istnieje na to wiele sposobów, z których większość jest zupełnie niezależna od ceny podstawowej. Wśród najczęściej spotykanych wymiarów różnicowania cen, na zliberalizowanych już rynkach, należy wymienić:

- zużycie energii (kWh);
- moc (KW);
- czas / pora dnia, roku;
- warunki płatności np. płatność z góry lub z dołu;
- pakiety z innymi usługami bądź produktami;
- jakość np. szybkość reakcji w przypadku awarii;
- profil ryzyka – zmienność zapotrzebowania na prąd;
- zastosowanie np. różne oferty dla różnych branż;

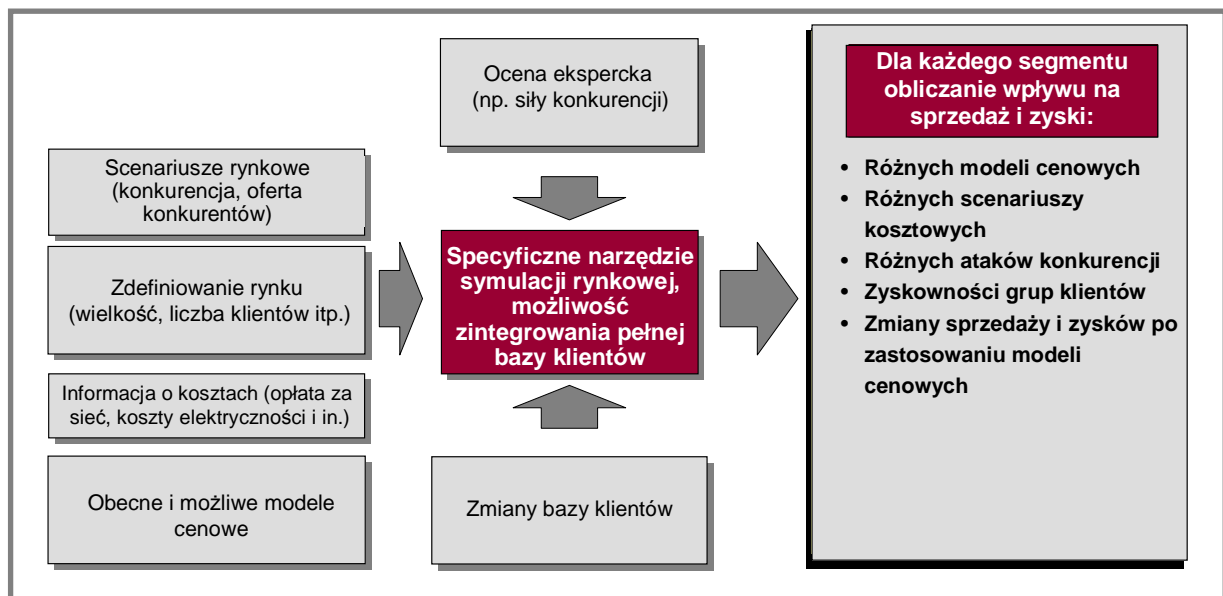
- rodzaj / wielkość klienta;
- region / udział w rynku.

Warto podkreślić, że praktycznie wszystkie z wymienionych powyżej sposobów różnicowania oferty, mogą występować jednocześnie zwiększając tym szansę na wieloczynnikowe zróżnicowanie cenowe. Najważniejsze w tym wszystkim jest jednak to, aby różnicowanie oferty sprzyjało celom strategicznym, tzn. uwzględniało maksymalizację zysku bądź udziału w rynku. Ważne jest, aby pamiętać, że krótko- i długookresowe cele niekoniecznie muszą być jednakowe.

Dostawca może też mieć bardziej szczegółowe cele, np. utrzymanie możliwie wielu klientów. W takiej sytuacji model cenowy powinien uzależniać cenę za kWh m.in. od tego, na jak długo została zawarta umowa na dostawę energii elektrycznej.

Nieuchronnie różnicowanie cen pomiędzy segmentami odbiorców dostosowane zostaną do realiów zliberalizowanego rynku. Warto jednak pamiętać, że różnicowanie cen w energetyce jest trudniejsze niż np. w telekomunikacji, gdzie koszt zmienny jest bliski zeru. Niemniej jednak również w energetyce istnieją możliwości inteligentnego, wielowymiarowego różnicowania cen.

Wniosek: Polskie przedsiębiorstwa energetyczne powinny przygotować pełną listę możliwych sposobów dostosowania oferty do potrzeb klienta i już teraz przetestować wynikające z nich korzyści dla klientów oraz ich wpływ na osiągnięcie celów strategicznych. Bardzo pomocne może się okazać skorzystanie z doświadczeń wyniesionych z innych zliberalizowanych rynków energetycznych.



Rys. 7. Struktura narzędzia wspierającego decyzje cenowe

Teza 9: Proces ustalania cen zostanie zautomatyzowany i oparty na zaawansowanych technikach modelowania i symulacji rynku.

Ze względu na ilość transakcji oraz rosnące koszty sprzedaży i obsługi klienta proces ustalania cen nieuchronnie zmierza w kierunku automatyzacji. W pierwszym etapie po liberalizacji konieczne będzie natychmiastowe dostosowanie poziomu cen do reguł wolnego rynku. Optymalizacja cen nie jest jednak jednorazowym działaniem, a raczej procesem, który wymaga ciągłego doskonalenia. Na podstawie badań, jak i zbieranych doświadczeń, polityka cenowa cały czas jest doskonała.

Należy również zwrócić uwagę, że po liberalizacji rynku warunki konkurowania będą się bardzo szybko zmieniać. Przedsiębiorstwo, które zamierza osiągać sukcesy ryn-

kowe, nie będzie mogło sobie pozwolić na działania „po omacku” lub tylko bierną reakcją na poczynania konkurentów. Jako, że wprowadzenie „nietrafionej” oferty może być bardzo kosztowne, profesjonalne zarządzanie cenami powinno zostać oparte na systemach wspierania decyzji i narzędziach symulujących, które pozwalają zbadać skutki różnych decyzji związanych z marketing-mix zanim zostaną one podjęte.

Jak schematycznie przedstawiono na rysunku 7, systemy wspierania decyzji uwzględniają szeroki zakres informacji jak: różne scenariusze rynkowe, definicję grup docelowych, modele kosztowe, modele cenowe, itp. W wyniku symulacji obliczany jest wpływ modeli cenowych na wielkość sprzedaży oraz zysków.

Od wielu lat wdrażamy narzędzia wspiera-



Rys. 8. Wykorzystanie narzędzia cenowego do analiz

jące decyzje cenowe dla dostawców energii elektrycznej. Ich przykładowe możliwości ilustruje rysunek 8.

Nasze doświadczenia wskazują na to, że inwestycja w profesjonalne narzędzie wspierające decyzje cenowe staje się podstawą uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wniosek: Podstawą skutecznego zarządzania cenami w energetyce jest organizacja efektywnego procesu ustalania cen, jak również stworzenie profesjonalnych narzędzi wspierających decyzje.

Teza 10: Skuteczność polityki cenowej i sprzedażowej będzie w dużej mierze uzależniona od jakości systemów informatycznych i baz danych.

Jakość symulacji rynku i działanie systemów wspierania decyzji, które będą kluczo-

we w skutecznym, strategicznym zarządzaniu cenowym na zliberalizowanym rynku, mogą być tylko tak dobre jak dane, na których bazują.

Poniższa tabela przedstawia rachunek kosztów dostosowany do potrzeb przykładowego dostawcy (rys. 9). Aby zapewnić możliwość kalkulacji dochodowości poszczególnych produktów i sektorów rynku, oprócz danych zewnętrznych odnoszących się do zachowań, postaw i oczekiwań konsumentów oraz monitoring poczynań konkurencji, bardzo istotna jest szczegółowa kalkulacja kosztów sprzedaży i obsługi klientów w różnych segmentach rynku. Dostosowany do potrzeb sprzedażowych przejrzysty rachunek kosztów, oparty na rozbudowanej bazie informacyjnej, jest warunkiem racjonalnych i dochodowych decyzji działu sprzedaży. Efektywny sprzedażowy rachunek kosztów na zliberalizowanym rynku powinien:

	Zwykli klienci	Klienci z umowami specjalnymi	Umowy ram.	Klienci zewnętrzni
Przychody brutto				
- VAT				
- Podatki energetyczne				
Przychody netto				
- Dalsze redukcje przychodów				
Sprzedaż Net-Net				
- Opłaty sieciowe				
Skorygowana marża				
- Koszty zakupów				
Marża pokrycia 1				
- Wsparcie / usługi dla klienta				
- Marketing zależny od segmentu				
Marża pokrycia 2				
- Pomiar i fakturowanie				
- Zarządzanie płynnością				
Marża pokrycia 3				
- PR + ogólny marketing				
- Koszty ogólne				
- Amortyzacja / odsetki				
Zysk ze sprzedaży				

Rys. 9. Przykładowa baza danych służąca do precyzyjnego pomiaru rentowności

- szczegółowo przedstawiać istniejące grupy i podgrupy produktów;
- wyodrębnić koszty, które mogą być przyporządkowane określonym segmentom rynku, a w miarę możliwości odnosić się do poszczególnych odbiorców;
- wyodrębnić dla potrzeb wewnętrznych, nawet, jeżeli nie jest to uwzględnione w strukturze cenowej, poszczególne komponenty kosztowe takie, jak: koszty przesyłu, koszty zużycia energii, bezpośrednie koszty obsługi klienta, itp.;
- pozwolić na wyznaczenie marży (dochodowości) indywidualnych produktów, segmentów, oraz w miarę możliwości poszczególnych odbiorców, na każdym z poziomów organizacyjnych.

Szczegółowa kalkulacja bazy kosztowej jest nieodzowna, aby skutecznie dostosować pozycjonowanie cenowe poszczególnych produktów do zmieniających się wymogów rynku. Przytaczane już wielokrotnie niemieckie przedsiębiorstwa energetyczne popełniły błąd, gdyż niedostatecznie wcześnie zwróciły na to uwagę, co doprowadziło do podjęcia wielu nietrafnych i kosztownych decyzji.

Wniosek: Zarządzanie marketingiem, a szczególnie cenami to gra oparta o inteligencję i dobrą informację. Precyzyjna i szybko dostarczana informacja będzie jednym z czynników decydujących o sukcesie. Przejrzystość informacji o kosztach jest podstawą do słusznych decyzji.

Podsumowanie

Niewątpliwie zliberalizowany rynek energetyczny wymusi istotne zmiany w podejściu do klienta, w polityce cenowej oraz w sposobach konkutowania. Umiejętność przewidywania rozwoju wypadków i odpowiednio wczesnego przygotowania się do nowej sytuacji będą decydowały o sukcesie dostawców energii elektrycznej.

Polska nie jest pierwszym krajem, który uwalnia swój rynek energetyczny, dlatego możemy bazować na doświadczeniach z innych rynków i skutecznie uniknąć błędów poprzedników. Błędów, które doprowadziły do ogromnych strat dla wszystkich firm z branży energetycznej. Główne błędy wynikały z nieracjonalnego podejścia do polityki cenowej, co skutkowało wojnami cenowymi.

Wojen cenowych można było uniknąć poprzez inteligentne różnicowanie cen i profesjonalną politykę produktową. Teraz od Zarządów przedsiębiorstw energetycznych zależy, czy doświadczenia zostaną należycie wykorzystane.