

branap.

Управление рисками гарантирующих поставщиков

8-я ежегодная конференция
Риск менеджмент в энергетике

12 марта 2012

Цикл управления рисками



Классификация рисков гарантирующих поставщиков (1/2)

Наименование риска	Управляемость
Снижение полезного отпуска	
Уход потребителей к конкурентным НЭСК или самостоятельный выход на ОРЭМ	
Уход потребителей к ЭСК, аффилированным с РСК и/или органами власти	
Общее снижение потребления э/э (кризис, повышение энергоэффективности, др.)	
Потеря статуса ГП (в том числе из-за создания единого федерального ГП)	
Самостоятельная закупка потерь сетями на ОРЭ	
Снижение контроля над денежными потоками	
Перехода потребителей на прямые договоры с сетями	
Введение платы за электроэнергию в ЕПД	
Массовая передача бытовых потребителей в УК/ТСЖ	
Снижение платежной дисциплины	
Банкротство посредников (УК/ТСЖ/ОПП)	
Снижение платежеспособного спроса (повышения цен на ОРЭ, усугубление кризиса)	
Снижение эффективности механизмов влияния на неплательщиков	



Наименование риска	Управляемость
Снижение прибыли	
Получение низкого тарифа	
Изменение модели ценообразования розничных рынков	
Усиление требований к ГП по уровню сервисов	
Отклонения энергопотребления от планового объема	
Штрафные санкции от ФАС	
Штрафные санкции от АТС	
Операционные риски	
Принятие неверных решений менеджментом	
Ошибки ИТ систем	

Оценка и приоритизация рисков





Факторы риска

- Упрощение порядка миграции потребителей
- Отсутствие гибкости ценовой политики
- Холдинговые или административные решения по выводу потребителей в аффилированные ЭСК
- Активные действия конкурентов:
 - ценовые предложения
 - сервисные предложения
 - недобросовестная конкуренция
- Негативный имидж ГП

Снижение вероятности риска

- Повышение лояльности потребителей, в том числе за счет повешения уровня сервиса
- Сегментация потребителей, анализ потребностей по сегментам и подготовка комплексных предложений, ориентированных на разные сегменты
- Разработка индивидуальных сервисных программ, направленных на удержание ключевых клиентов
- Проведение превентивных переговоров с собственниками ключевых клиентов и органами власти
- Ликвидация безграмотности среди потребителей
- Создание резерва по изменению ценового предложения:
 - повышение эффективности работы на ОРЭ
 - повышение операционной эффективности

Последствия риска

- Выпадающие доходы в силу инертности энергосбытовой технологии (невозможность быстро сокращать расходы вслед за уходом потребителей)
- Усиление перекрестного субсидирования
- Норма доходности на одного потребителя от основной деятельности (в 2011 г. – около 660 руб. прибыли на одного потребителя, в 2013 г. – 150 руб.) *
- Норма доходности на одного потребителя от дополнительных услуг (потенциал - до 200 руб. дополнительной прибыли на одного потребителя)

Снижения последствий рисков

- Активная работа по поиск новых клиентов (в качестве ГП или нерегулируемой ЭСК), в том числе создание базы для функционирования на других территориях
- Обеспечение возможности гибкого управления издержками
 - Автоматизация и виртуализация деятельности
 - Внедрение управленческого учета
 - Изменение форматов очного обслуживания (централизация офисов, переход на мобильные офисы по удаленным территориям)

Пример 2: Снижение прибыли за счет действия регулятора



Факторы риска

- Централизованная политика по сдерживанию тарифов
- Введение механизмов стимулирования снижения уровня внутренних затрат
- Исторически сложившиеся нормативы
- Изменение модели ценообразования на розничных рынках
- Усиление требований к ГП по уровню предоставляемого сервиса

Снижение вероятности риска

- GR политика
- Защита экономически обоснованного тарифа

Факторы данного риска практически не поддаются воздействию

Последствия риска

- Выпадающие доходы
- Нестабильность бизнеса:
 - высокая чувствительность прибыли к изменению сбытовой надбавки – 8 (2011 г. , без учета прибыли, сформированной за счет трансляции по ЧЧИМ) *
 - критические последствия 877 ГП: прибыль за счет трансляции по ЧЧИМ, формирует до 75% чистой прибыли ГП*
- Вероятность банкротства / потери статуса ГП

Снижения последствий рисков

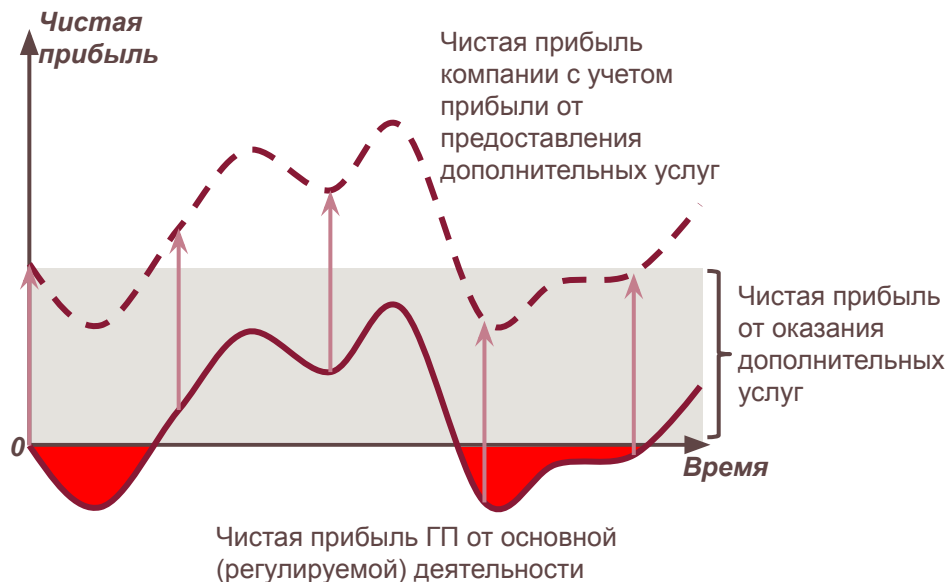
- Обеспечение возможности гибкого управления издержками
- Диверсификация источников прибыли:
 - услуги ГП, связанные с основной деятельностью
 - рекламные и агентские услуги (эксплуатация клиентской базы)
 - использование ресурсов и компетенций ГП для оказания услуг другим предприятиям ЖКХ

Влияние дополнительных услуг на риск снижения прибыли



Компенсация выпадающей прибыли от ретрансляции мощности по ЧЧИМ

Повышение устойчивости бизнеса за счет развития дополнительных услуг



Цикл управления рисками



branan.

Компания Branan

Адрес 127287, Москва, ул. 2-я Хуторская, д. 38А, стр. 9

Internet www.branan.ru

Телефон +7 (495) 961 1206

Факс +7 (495) 961 1207

Контактные лица:

Андрей Андрусов, партнер

e-mail aua@branan.ru