



Tariff and Cost Management (TCM)

Nowoczesne zarządzanie
taryfami i kosztami wod-ka

Bydgoszcz, 5 maja 2004





Plan prezentacji

- Zmiany na rynku usług komunalnych - przykładzie branży wod-kan
- Potrzeby w zakresie controllingu kosztów ustalania cen
- Idea TCM
- Przykłady praktycznego zastosowania T





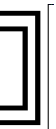
Zmiany na rynku usług wod-kan w ostatnich latach

- Zmiany ustawowe:

- Ustawowy nacisk na taryfy odpowiadające kosztom
- Konieczność dokumentowania „uzasadnionych kosztów” wytworzenia usług
- Zakaz subsydiowania skróśnego pomiędzy usługami i grupami klientów

- Zmiana sytuacji odbiorców przemysłowych:

- Zaostrza się konkurencja - coraz większa presja na obniżenie kosztów
- Większość rezerw kosztowych już „skonsumowana” - menedżerowie sięgają do kolejnych pozycji kosztowych w poszukiwaniu oszczędności
- Firmy coraz lepiej liczą swoje koszty... i coraz częściej wchodzą w negocjacje z dostawcami usług komunalnych



MINISTERSTWO
ENERGII,
WODNYCH I
ŚRODKÓW
ŚRODOWISKA





Zarządzanie taryfami - problem dopasowania cen do kosztów

- Czy koszty są zróżnicowane?
- Jak odbiorcy reagują na jedną cenę?
- Cena za niska - zachęcamy - efekt: rosną straty
- Cena za wysoka - protesty?
 - Zachęcamy do szukania alternatyw - efekt?
- Zmienia się ładunek zanieczyszczeń i struktura
 - Jak to wpływa na koszty?



MINISTERSTWO
ENERGETYKI
I KRAJOWYCH
CIĄGNIW





Zarządzanie taryfami - proces akceptacji

- Negocjacje niemerytoryczne - trudno przebić się z informacjami o składnikach, skutkach, potrzebach
- Argumenty i dowody, jakość i rzetelność
- Negocjacje z gminą będącą jednocześnie „szefem”
- Skutek: taryfy PONIŻEJ WYMAGANEGO POZIOMIA
- BRAK ŚRODKÓW NA INWESTYCJE?



MINISTERSTWO
FINANSÓW
REPUBLICY
POLSKIEJ





Co jest potrzebne?

- Wszechstronna argumentacja w trakcie procesu negocjacji i akceptacji taryfy
- Narzędzie do prognozowania
- Wyłapanie klientów powodujących wysokie koszty
- Dynamiczne reagowanie na zmiany w ścieżkach
- Argumenty
- Argumenty
- Argumenty

...dla władz
...dla mediów
...dla klientów

Efekt: akceptacja udokumentowanej taryfy





Zarządzanie taryfami i kosztami - tcm

- UMOŻLIWIA KALKULACJĘ TARYF W OPARCIU FAKTYCZNE, ZRÓŻNICOWANE KOSZTY USŁUG KLIENTÓW
- ZAPEWNIŁA SILNE ARGUMENTY (ZARÓWNO W GMIN JAK I KLIENTÓW PRZEMYSŁOWYCH)
- OFERUJE DOSTĘP DO WIĘKSZYCH PRZYCHODÓW



MINISTERSTWO
SKARBU
I FINANSÓW





Zarządzanie taryfami i kosztami

- istota metody

- Oparcie taryf na faktycznych kosztach (z uwzględnieniem przyszłych nakładów inwestycyjnych)
- Koszty usług i klientów liczone w oparciu o rachunek kosztów działań (ABC)
 - zasoby (ludzie, majątek, materiały itd.), a wraz z nimi ich koszty, przypisywane są do działań, w których są zużywane (wykorzystywane)
 - działania (np. fakturowanie, suszenie osadu, konserwacja maszyn) przypisywane są usług i klientów, na rzecz których są wykonywane
 - przypisania dokonywane są z wykorzystaniem nośników (odpowiednio: nośników zasobów i działań)
 - nośnik zasobu jest miarą konsumpcji/wykorzystania zasobu w poszczególnych działaniach
 - nośnik działania jest miarą świadczenia działania na rzecz poszczególnych usług lub klientów





Zarządzanie taryfami i kosztami

- istota metody c.d.

- Takie liczenie kosztów umożliwia
 - różnicować koszty dostawców ścieków w zależności od dostarczanego ładunku zanieczyszczeń (różne rodzaje i ilości zanieczyszczeń wymagają bowiem różnicowanej obróbki i infrastruktury - technolodzy potrafią określić właściwe relacje)
 - różnicować koszty sieci w zależności od odległości i ilości kupowanych usług
 - różnicować koszty transakcyjne w zależności od form i częstotliwości rozliczeń z klientami



UR
RZĄD
ENERGII





Ceny dla ludności - nowe argumenty studium przypadku

MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO I
POLITYKI
TERRYTORYJALNEJ

PWiK w północnej Polsce

Dane o przychodach i kosztach dotyczą 2000 r.
Sytuacja typowa dla większości PWiK-ów

* pewne dane dla poufności zostały celowo zmienione





Historia przypadku „budowanie taryfy i argumentacja dla Władz Miasta”

Plan na najbliższe 15 minut

- Sytuacja PWiK i oczekiwania miasta
- Nowe argumenty

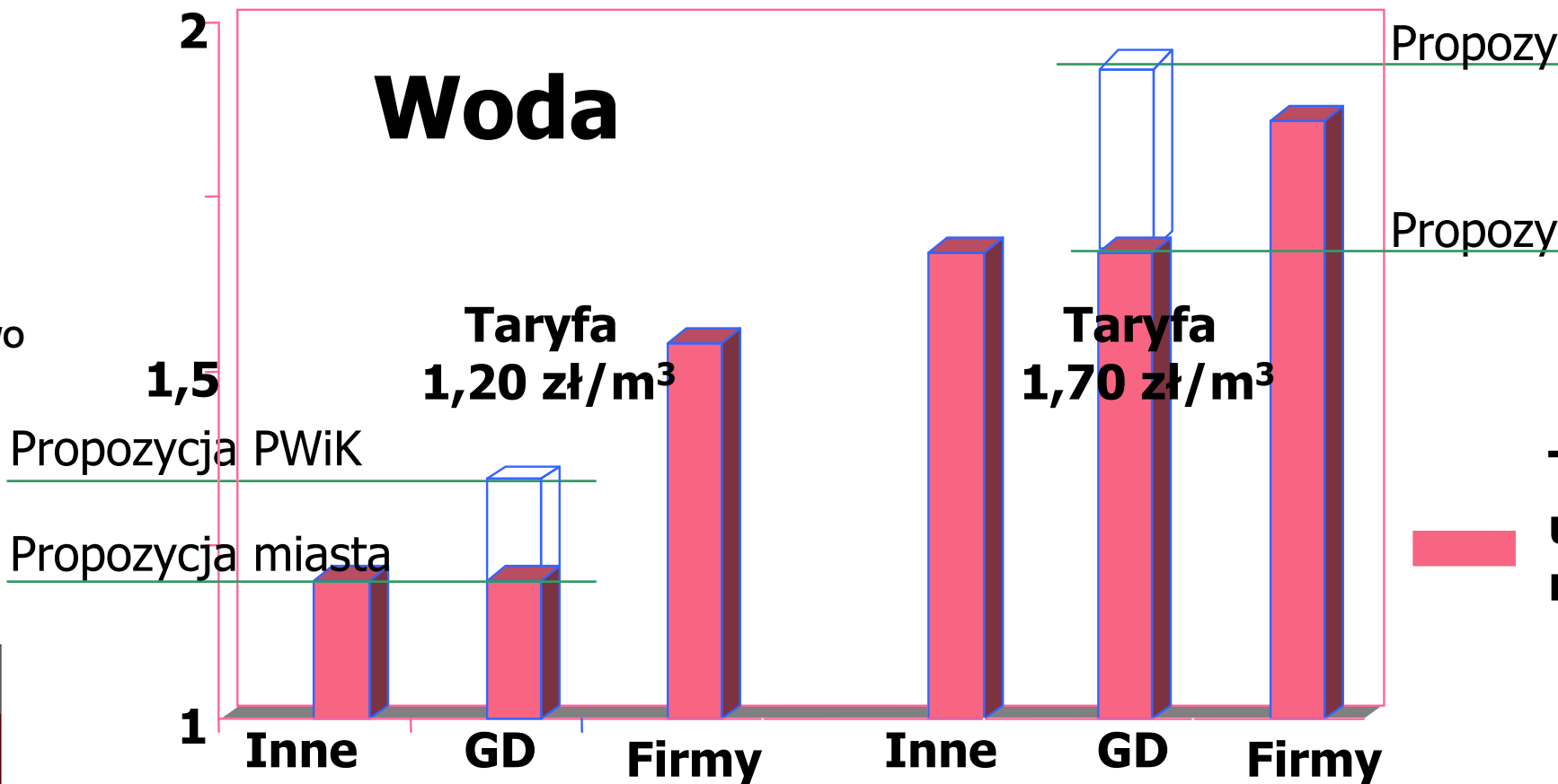




Sytuacja PWiK-u

Ścieki

RZYSTWO
RBU
TWA



Co roku ten sam problem – ustalanie taryf na poziomie niższym niż proponowany przez PWiK



Potrzeba PWIK - rzeczowe argumenty do negocjacji

- Jeśli nie ma zgody na proponowaną taryfę, to co zrobić?
 - czy są działania realizowane przez PWIK, których można zaniechać?
 - jeśli ściąć koszty obsługi to w jakich działaniach i jaki to przyniesie efekt?
 - czy działania mogą być tańsze?



MINISTERSTWO
SKARBU
I SPRAW
FINANSOWYCH



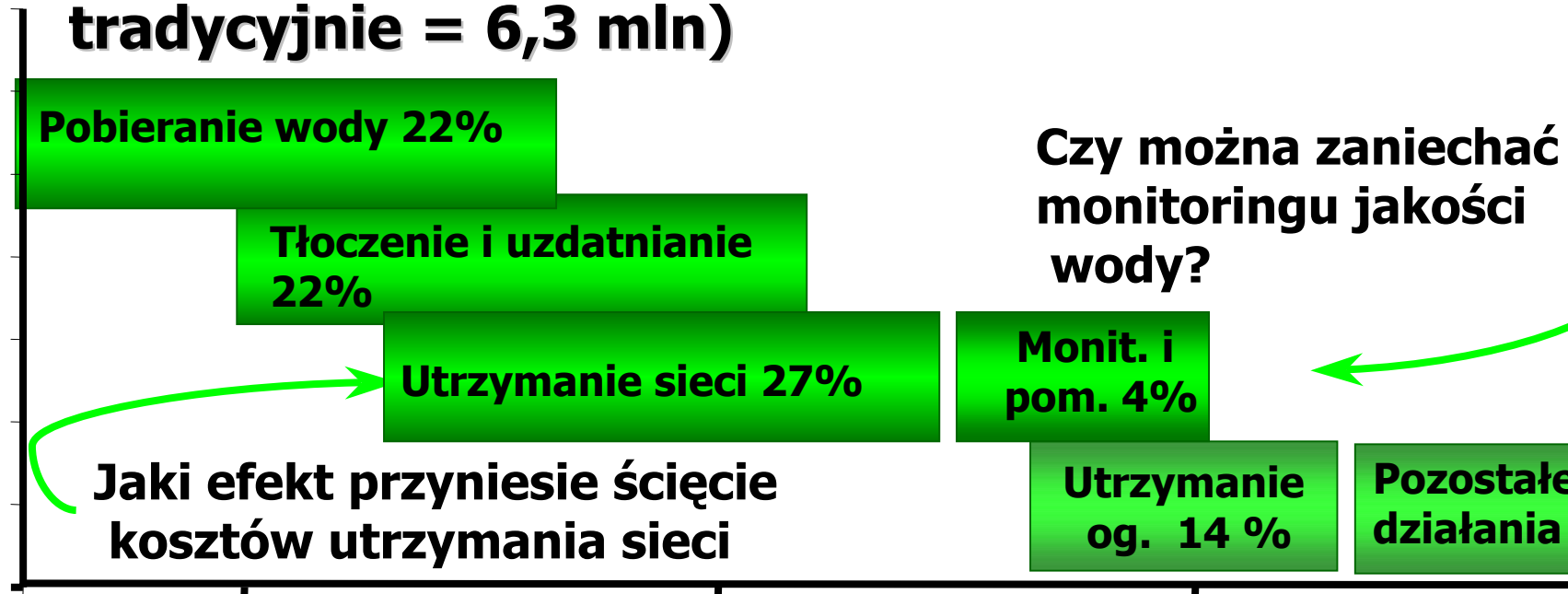


Nowe Argumenty – ABC/M

Poznanie przyczyn powstawania kosztów pozwoliło w ramach usług dostaw wody dla gospodarstw domowych

- zidentyfikować 17 głównych działań
- pominąć arbitralność rozliczeń i dokonać nowej kalkulacji kosztów (koszty wg ABC = 7,3 mln - koszty tradycyjnie = 6,3 mln)

RSTWO
RBU
TWA



Główne działania w zakresie usług dostaw wody od lu



Wpływ informacji o kosztach na decyzje taryfowe

W oparciu o analizę kosztów metodą ABC określono:

a) straty na dostawie wody dla ludności -575 t

b) straty na odbiorze ścieków od ludności -1.244 t

c) razem straty na grupie taryfowej -1.819 t

d) Wyniki na sprzedaży Przedsiębiorstwa -1.288 t

- Kto pokrył straty na usługach dla ludności (c-d) ? -531 tys
- Ile nie poszło na inwestycje? -1.288 tys
- Ile miasto powinno dopłacić

PRZEDSIĘBIORSTWO
WODOKANALIZACYJNE
MIASTA





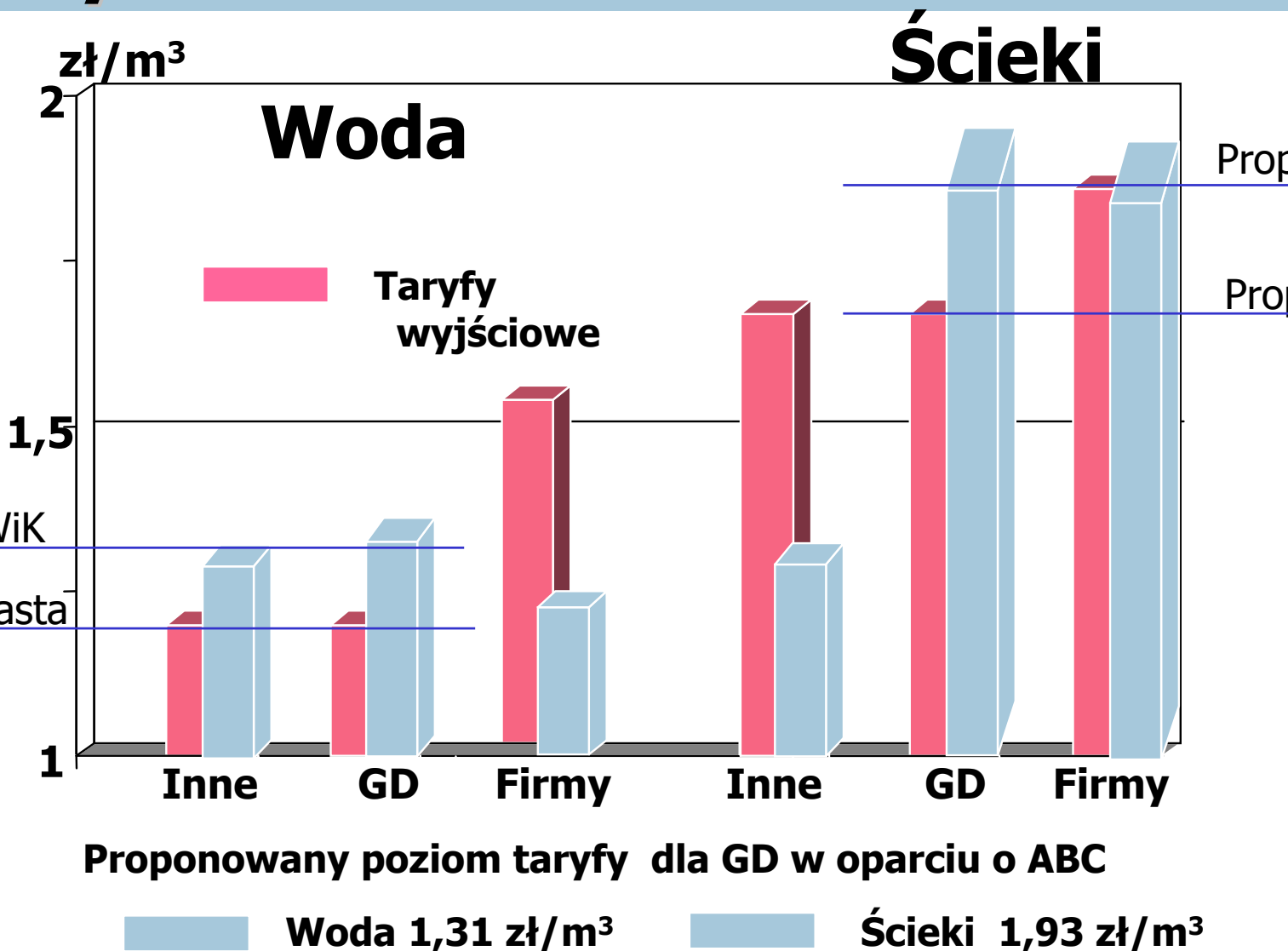
A zatem uzasadnienie taryf w oparciu o koszty



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO
I INFRASTRUKTURY

Propozycja PWiK

Propozycja miasta





Strategia budowy i akceptacji taryf precyzyjna wiedza o kosztach

- Daje możliwość podziału kosztów na:
 - koszty działań
 - koszty stałe i zmienne
 - koszty bezpośrednie i pośrednie
- Daje możliwość konstruowania i zarządzania taryfami (np. taryfy wieloczołonowe)
- Stanowi niepodważalny argument w trakcie negocjacji z władzami miasta
 - poziom ustalania taryf
 - poziom subwencji





MINISTERSTWO
GOSPODARSTWA
I ROZWOJU
REGIONÓW



„Strategiczny Klient”

- studium przypadku

Dane za rok 2000

* pewne dane dla potrzeb prezentacji zostały celowo zmienione



Historia przypadku „Strategiczny klient

Plan na najbliższe 15 minut

- PWiK, gdzieś w Polsce...
- Negocjacje ze strategicznym klientem
- Jak policzyć koszty?
- Nowe argumenty



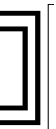
MINISTERSTWO
GOSPODARSTWA
I ROZWOJU
REGIONALNEGO





PWiK, gdzieś w Polsce...

- Sprzedaż: ok. 25,1 mln zł
- Koszty: ok. 25,2 mln zł
- Klienci?
- Zróżnicowane taryfy na ścieki:
 - Ludność: 1,67 zł
 - Przemysł: 1,86 zł
- W przyszłym roku koszty wzrosną o 1,2 mln zł



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY





Strategiczny klient - Firma A

- Powyżej 15% łącznej ilości ścieków
- KLIENT:
 - „Chcemy rabatu (bo dostarczamy wam mnóstwo ścieków) !”
- PWiK:
 - „Chcemy podwyższyć cenę (bo dostarczacie mnóstwo zanieczyszczeń) !”





Strategiczny klient - Firma A

- Wybrane stężenia zanieczyszczeń:

	Firma A	Średnia
BZT (mg/O ₂ /dm ₃)	380	31
ChZT (mg/O ₂ /dm ₃)	720	62
Zawiesina (mg/O ₂ /dm ₃)	280	22
Chlorki (mg/O ₂ /dm ₃)	2850	139

OSTWO
RBU
TWA





Na co wpływa ładunek zanieczyszczeń w zawartych w ściekach?

- Koszty działań*:

Oczyszczanie ścieków

Obróbka / zagospodarowanie osadu

- Ale jaka część tych kosztów obciąża **Firmę A**?

* *koszty obliczone z wykorzystaniem ABC/M*



MINISTERSTWO
ŚRODOWISKA
I
ENERGII





Jak ładunki zanieczyszczeń wpływają na koszty?

- Od czego zależy, czy OBRÓBKI OSADU jest dużo czy mało
 - „Im więcej osadu dostarcza nam klient, tym więcej obróbki”
 - „Im więcej BZT i zawiesiny, tym więcej osadu”
- Od czego zależy, czy OCZYSZCZANIA jest dużo czy mało
 - „Im więcej zanieczyszczeń dostarcza nam klient, tym więcej oczyszczania”
 - „Różne zanieczyszczenia mają różną uciążliwość i w sposób wpływają na koszty”
 - „Potrafimy określić relację pomiędzy rodzajem zanieczyszczenia a uciążliwością oczyszczania”



URZĄD
REJONOWY
DLA WODOKANALIZACJI
I OCHRONY ŚRODOWISKA





Klient strategiczny - negocjacje (II faza)

- Skorygowana kalkulacja *

dotychczasowa taryfa:

koszt jednostkowy:

Oczyszczanie ścieków:

Zagospodarowanie osadu:

Pozostałe działania:

dotychczasowy wynik:

- Łączny wynik na kliencie: (-) 725

* sporządzona z wykorzystaniem ABC/M

