

Confidential

Reviewing the Proposed Structure for the Distribution Sector in Israel



Executive summary

April 2005

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from McKinsey & Company. This material was used by McKinsey & Company during an oral presentation; it is not a complete record of the discussion.

בחינת המבנה המוצע למקטע החלוקה והאספקה בישראל

דו"ח סופי – תקציר מנהלים

מוגש לחברת חשמל, אפריל 2005

בהתאם לחוק החשמל, אמור משק החשמל לעבור שינויים מהותיים בשנים הקרובות. עקב החשיבות הרבה שיש לתפקוד התקין של משק החשמל, נדרשת עבודה מעמיקה לבחינת ההשלכות של הרפורמות המוצעות לפני יישומן. חברת מקינזי נתבקשה על ידי הנהלת חברת חשמל לבחון את המבנה הרצוי למקטע החלוקה בישראל. העבודה מתבססת על ניסיון חברת מקינזי בייעוץ לחברות חשמל ורגולאטורים ברחבי העולם, ועל סמך הבנתנו את שוק החשמל בישראל.

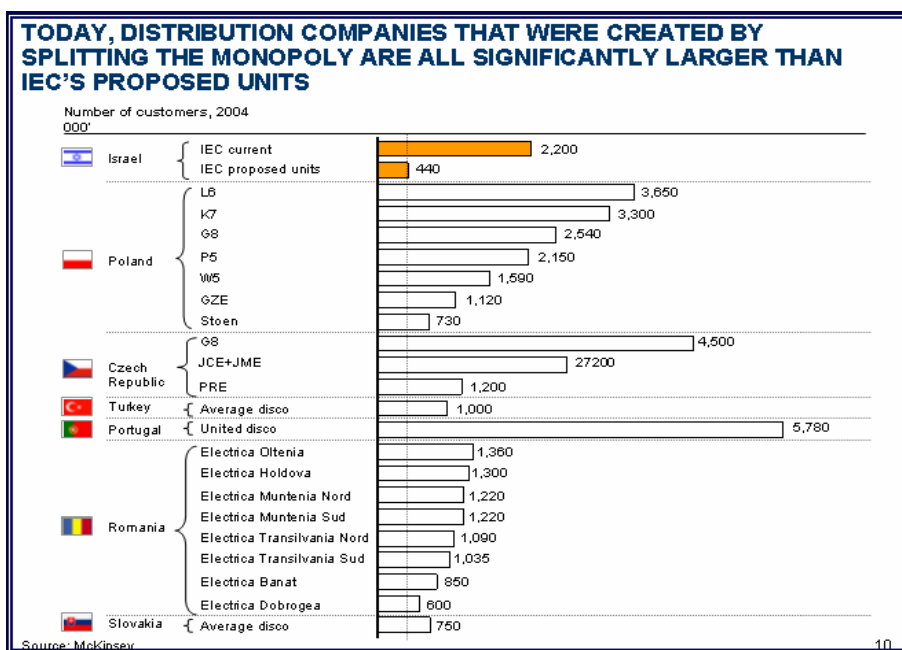
במסגרת העבודה נבחנו שתי שאלות עיקריות:

- 1) האם כדאי לפרק את מקטע החלוקה (distribution) של חח"י למספר חברות נפרדות, ואם כן כיצד?
- 2) האם יש ליצור תחרות בתחום שיווק החשמל ללקוח (retail), ואם כן-כיצד?

ממצאים עיקריים:

א. הניסיון בעולם בתחום החלוקה אינו תומך בפירוק מקטע החלוקה בחח"י

- אמנם במספר קטן של מדינות בעולם פורק מונופול בתחום החלוקה, אך בכל המדינות בהן זה נעשה, החברות שנוצרו הן גדולות משמעותית מאלו שתיווצרנה במידה וחח"י תפורק. חברות קטנות מידי יאבדו יתרונות לגודל. בנוסף, הניסיון הבינ"ל מראה על קושי אמיתי בהפרטת חברות קטנות למשקיעים פרטיים.



- ככלל, היום בעולם קיימת נטייה הפוכה של איחוד בתחום החלוקה:
- אנגליה: בעשר שנים האחרונות 12 החברות חלוקה עברו תהליך של קונסולידציה וכיום יש כ- 6 חברות חלוקה.
- פורטוגל: בשנת 1999 ארבע חברות החלוקה אוחדו לחברה אחת כבסיס לתוכנית התייעלות מקיפה ובניסיון להפריט את החברה המאוחדת.
- הגורם המרכזי לקונסולידציה היא ההבנה שתחום החלוקה הוא מונופול טבעי עם יתרונות ברורים לגודל:
- הרגולאטור האנגלי (Ofgem) הכיר ביתרונות לגודל והעריך שיש עלויות קבועות של כ-25 מיליון לירות סטרלינג לכל חברת חלוקה עצמאית.
- Credit Suisse First Boston, חברת ברוקרים ואנליסטים הסוקרת את שוק החשמל האירופי (2002) קבעה כי: "...יש קשר ישיר בין גודל הרשת והיעילות התפעולית שלו..."

ELECTRICITY COMPANIES, REGULATORS AND ANALYSTS RECOGNIZE ECONOMIES OF SCALE FOR DISTRIBUTION COMPANIES

“Distribuição 2001”

In 1999, Portuguese regulator approved merger of EDP's **4 distribution companies into one to drive cost savings** through economies of scale

Ofgem recognizes that merging distributors leads to cost reduction:

“efficiency saving... expect a sustained annual saving of £12.5m (half of the estimates fixed costs of a single distribution company...”
Ofgem, August 2001

Size matters

*“ There is a clear relationship between size of the network and operational efficiency... **more efficient centralized operations with increasing sizes of operations...”**”*
CSFB, 26 Sep 2002

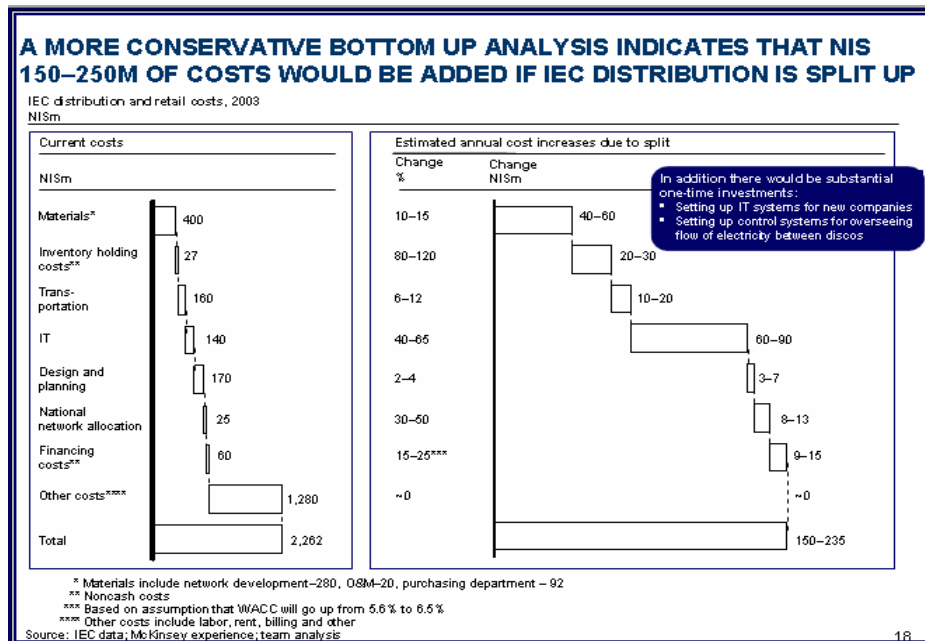
“ We believe that the merger of two 2 million customer distributors would generate greater than £135m...”
CSFB, 26 Sep 2002

Small discos are more difficult to privatize

In Poland, Czech Republic and Turkey, the government split up incumbent distribution monopoly in to small units before trying to privatize the units. It later had to **remerge the companies in to much larger units (1m+ customers) due to lack of interest in smaller companies**

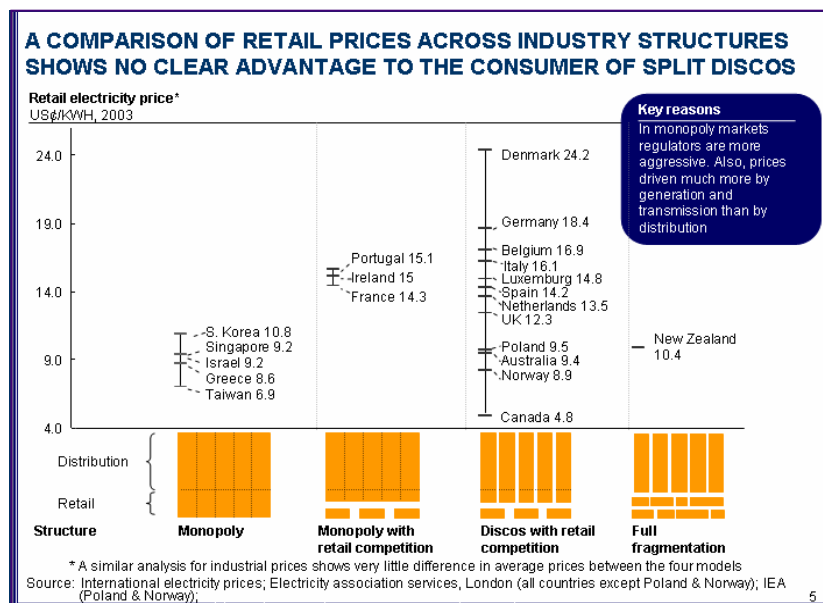
7

במידה ומקטע החלוקה יפוצל, תיפגע משמעותית יכולת ההתייעלות של החברה, וכן תתווספנה באופן מיידי הוצאות שנתיות של כ- 200 מיליון ₪, שהם כ-10% מהוצאות החלוקה כיום.



זאת ועוד, מצאנו כי מחיר החשמל לצרכן אינו נמוך יותר במדינות בהם מקטע החלוקה מפוצל. מחיר החשמל באותן מדינות בהן תחום החלוקה מפוצל הוא במוצע גבוה יותר ואף עולה בקצב

גבוה יותר מאשר במדינות בהם קיים מונופול בחלוקה. המחיר לצרכן, ככלל, תלוי בעיקר בהרכב הדלקים וביכולת הרגולטור לכפות התייעלות.

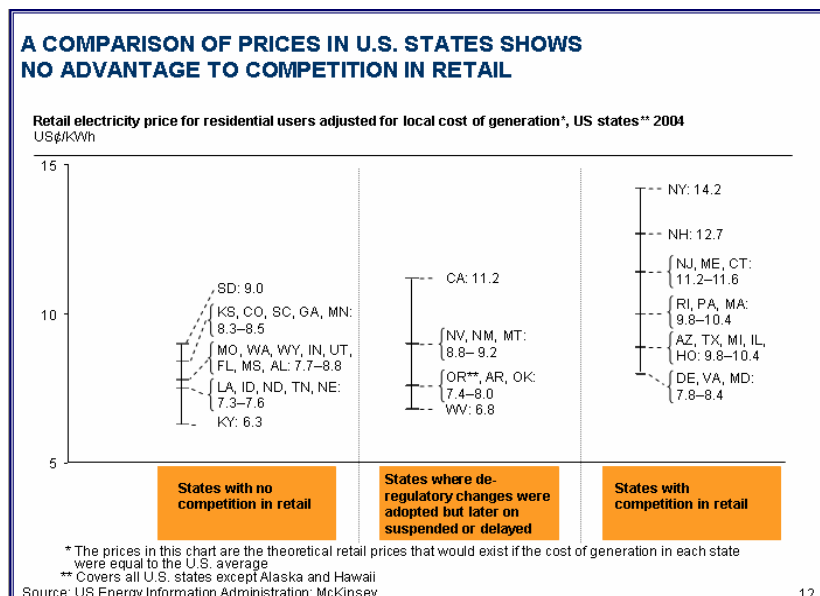


תחרות בתחום החלוקה לא התפתחה בעולם כמנגנון לקביעת מחירים- ברוב העולם נקבע המחיר עבור התשתית על ידי רגולציה. גם המקומות בהם בעלים פרטיים הצליחו לייעל את חברת החלוקה, המנגנון היחידי להעביר תועלות אילו לצרכן היא רגולציה- מנגנון שפועל באותה אפקטיביות גם על מונופול.

ב. הניסיון בעולם בתחום האספקה איננו מצביע על הישגים חד משמעיים ביצירת תחרות:

באיחוד האירופי מוכתבת תחרות בתחום האספקה (בהתאם לדירקטיבה האירופאית) אולם גם במדינות שבהן יש תחרות מספר שנים לא קטן, מרבית הלקוחות נשארים אצל החברה המקורית, הן בגלל שהחברות החדשות לא יכולות לתת הנחות משמעותיות שיגרמו למעבר משמעותי, והן בגלל שביעות רצון גבוהה מרמת השירות שמספקת החברה המקורית. באנגליה, המדינה שבה תחרות בתחום האספקה היא המוצלחת ביותר (כ-27% מהלקוחות עברו במשך השנים לספק אחר ומתוכם רבע חזרו לספק המקורי) לאחרונה נפתחה חקירה מקיפה בנושא "חשבונאות החשמל" וזאת לאחר 40,000 פניות ב-2004 בנושא חשבונות מוערכים, מוטעים, כפולים ולא תדירים.

בארזה"ב, מקום שבו ישנן מדינות עם תחרות באספקה ומדינות בלי תחרות באספקה (למרבית המדינות אין תחרות באספקה) לא מצאנו יתרון כלשהו לצרכן מתחרות והציבור איננו משלם פחות עבור החשמל (ההשוואה במקרה זה נעשתה בנטרול מלא של הרכב הדלקים).

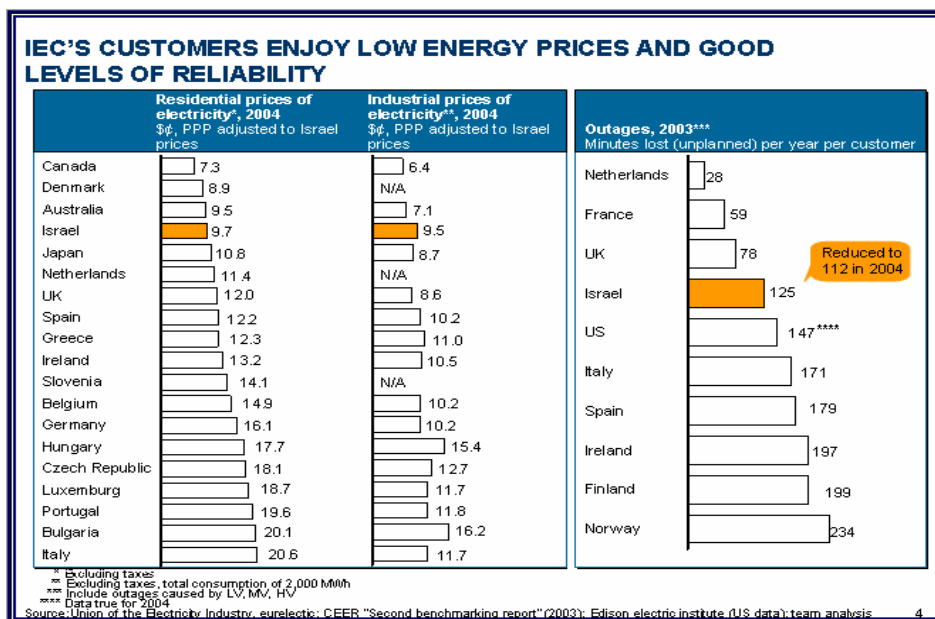


□ לא נדרשת תחרות בתחום השיווק ללקוח (האספקה) על מנת שיהיה ניתן ליצור תחרות בתחום ייצור החשמל (במידה ותחרות כזו נדרשת בישראל). במקרים בהם מנסה הרגולטור לעודד בניית קיבולת ייצור, כמו בישראל, מצאנו כי משקיעים פוטנציאליים יעדיפו דווקא להשקיע בתחום הייצור במידה ויידעו שקיים קונה גדול ויציב לחשמל. שוק תחרותי מגדיל את חוסר הודאות ויכול להרתיע משקיעים ומממנים.

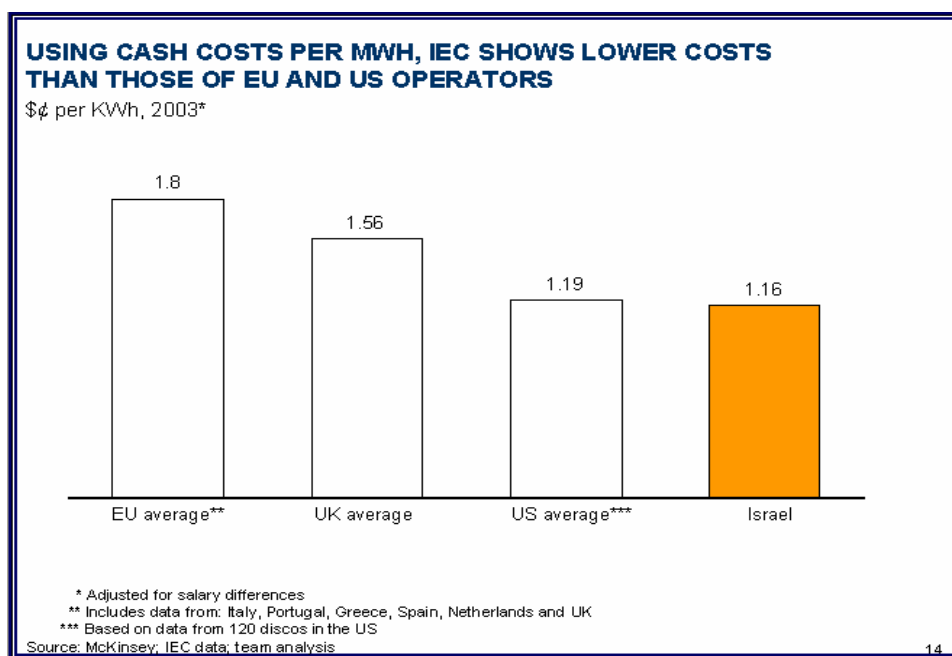
□ בכל אופן, ברור שגם במידה ותיווצר תחרות בתחום האספקה, אין צורך לפרק את החלוקה של חח"י. כל שנדרש הוא ליצור הפרדה חשבונאית בין תחום החלוקה ותחום האספקה בתוך חח"י, וזאת על מנת למנוע סבסוד צולב בין תחום החלוקה המונופולי לתחום השיווק התחרותי. הדבר דומה למה שנעשה במדינות אירופה בהן קיים מונופול בתחום החלוקה – כגון פורטוגל, אירלנד וצרפת.

ג. ביצועי חברת החשמל בתחום החלוקה טובים ביחס לעולם:

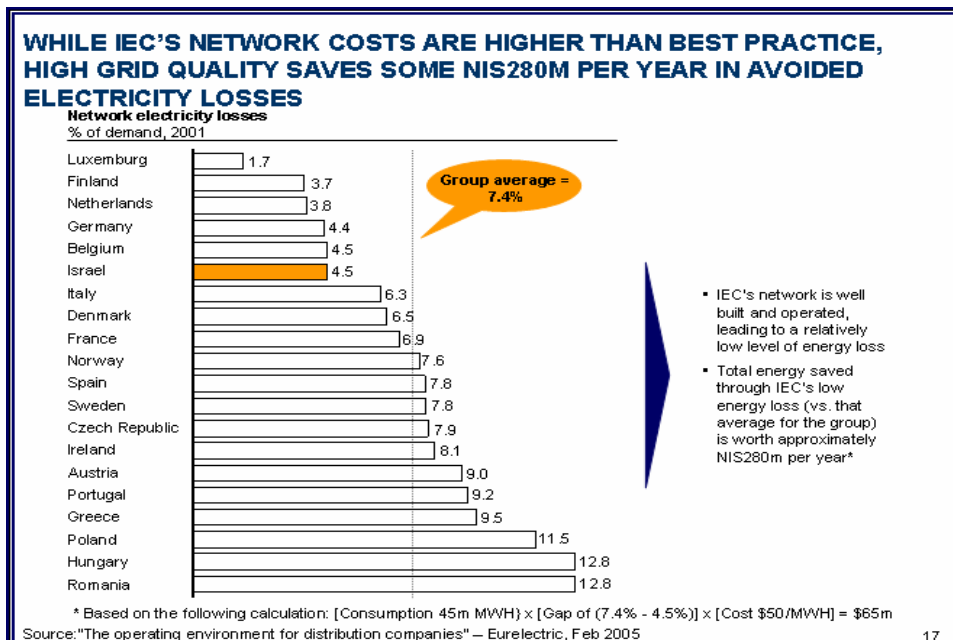
- לקוחות פרטיים משלמים מחירים מאוד נמוכים ביחס למחירים בעולם המערבי לאחר תיקון לכוח קניה (USc 9.7 בישראל מול USc 12 בספרד ו - USc 16.1 בגרמניה) וגם לקוחות עסקיים משלמים מחירים מבין הנמוכים.
- אמינות מערכת החלוקה טובה, ומספר דקות אי האספקה הלא מתוכננת נמוך (112 דקות ב2004 מול כ-147 בארה"ב ו 197 בפורטוגל).



כאשר משווים את עלויות החלוקה בין חברות חשמל בעולם, ובודקים את ההוצאות ל KWh או מוצאים שלחח"י עלויות נמוכות מאוד. בישראל העלויות הן 1.16 USc לכל KWh מול 1.8 USc שהוא הממוצע האירופי. באנגליה העלות לKWh היא 1.56 USc.

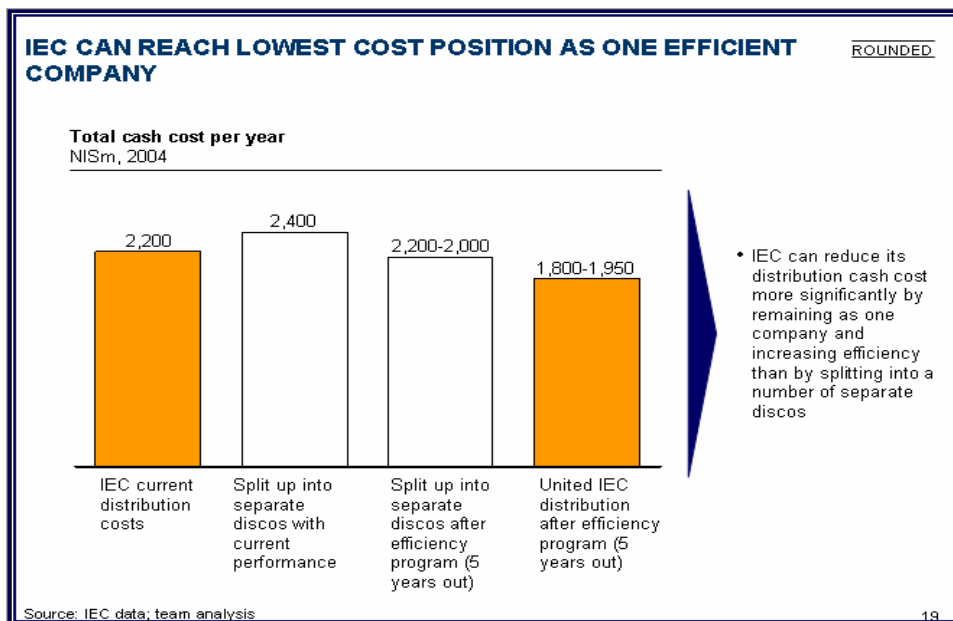


כאשר בודקים את טיב רשת החלוקה על ידי בדיקת אובדני אנרגיה ניתן גם כן לראות כי ישראל היא בין המדינות עם כמות האובדן הנמוכה ביותר, דבר אשר מפחית למעשה את עלויות מערכת החלוקה בהיקף של מעל ל- 200 מיליון ₪ בשנה.



ד. מסקנות והמלצות:

□ להערכתנו, ולאחר בדיקה של עלויות החלוקה של חברת חשמל (לאחר תיקון לסוג הרשת, מספר הלקוחות ועלויות אחרות) והשוואתן ליעילות בחברות חשמל אירופיות, אנו מאמינים שעל ידי ביצוע מאמץ התייעלות מתמשך בעשור הקרוב ניתן להפחית את עלויות החברה בעוד כ- 250-400 מיליון ₪. במידה ומקטע החלוקה יפוצל, תיפגע משמעותית יכולת התייעלות של החברה בשל אובדן היתרונות לגודל שמאפשר המשך התייעלות, ולאור הסחת ההנהלה.



□ בנוגע למקטע האספקה, על אף שהניסיון הבינ"ל איננו מצביע על יתרונות ברורים, יתכן ויש מקום להכנסת מתחרים באופן מדורג על מנת לתת ללקוחות אפשרות בחירה.

* * *