



## **Openbare versie benchmarkstudie consumenten energiemarkt 2020**

Mei 2020

## **Disclaimer**

De ACM heeft bedrijfsgevoelige informatie en informatie met betrekking tot de toezichtstrategie van de ACM verwijderd uit het vertrouwelijke rapport. De inhoud van dit openbare rapport komt overeen met het vertrouwelijke rapport van Sia Partners. Sia Partners is akkoord met de inhoud van dit openbare rapport.

## MANAGEMENTSAMENVATTING

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de kostenopbouw in de B2C-energiemarkt in 2018. Hiervoor is een benchmarkstudie uitgevoerd. Het onderzoek bestaat uit vier fases:

*Fase I – Scope en voorbereiding:* De kaders en werkwijze van het onderzoek worden bepaald.

*Fase II – Datacollectie:* Er is gebruik gemaakt van een vragenlijst waarin zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie werd opgevraagd bij energieleveranciers. Daarnaast hebben er diepte-interviews plaatsgevonden met een selecte groep leveranciers om meer context te krijgen die nodig was voor het interpreteren van de aangeleverde data.

*Fase III - Analyse:* Om een goede analyse te kunnen doen zijn alle informatieverzoeken en resultaten gebundeld in een hoofdbestand. Vervolgens is er gekeken naar het totale scala aan antwoorden. Voor het kwantitatieve deel zijn gemiddelden, medianen, minima en maxima berekend en is er met behulp van de interkwartielafstand een grafische weergave gemaakt van het zwaartepunt van de aangeleverde data. Dit betekent dat er bandbreedtes zijn opgesteld per onderdeel van de kostenstructuur die aangeven tussen welke waardes het gros van de markt zich bevindt.

Om inzicht te krijgen in wat veel voorkomende antwoorden zijn in het kwalitatieve gedeelte, zijn alle antwoorden gecategoriseerd en is gekeken hoe vaak een antwoord gegeven is. Een leverancier kan meerdere antwoorden geven en het is daarom mogelijk dat het totaal aantal gegeven antwoorden hoger is dan het aantal leveranciers.

*Fase IV - Rapportage:* De analyse is verwerkt in de vorm van dit rapport en een presentatie aan de ACM.

De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat er grote verschillen zijn in hoe bepaalde onderdelen van de kostprijs worden berekend. In zijn algemeenheid is er veel verschil in de totale kosten, met name als de verticaal geïntegreerde leveranciers en de leveranciers zonder programmaverantwoordelijkheid-erkenning (PV-erkenning) worden vergeleken met de leveranciers met PV-erkenning.

We zien ook dat verloopcijfers (churn rates) hoog zijn. Leveranciers geven aan dat deze ten opzichte van voorgaande jaren sterk stijgen. Samen met de constatering dat prijsvergelijkers concurrentiedrift stuwen, betekent dit dat de markt agressiever wordt. De markt kenmerkt zich door een “race-to-the-bottom” op prijsniveau, meer prijsbewustzijn bij consumenten en meer overnames (zie 3.8). Tevens is de invloed van de energietransitie sterk merkbaar voor leveranciers: er worden meer waardetoevoegende diensten aangeboden, zoals advies over energiebesparing, e-mobility opties en monitoring (zie 3.9). Het standaardjaarverbruik van de consument verandert: elektrische auto's, warmtepompen en zonnepanelen zorgen voor grote verschillen tussen consumenten. Met meer eigen opwek zien leveranciers hun huidige winstmodel op basis van het afzetten van zoveel mogelijk kilowattuur in waarde afnemen. Door volatiliteit in met name de gasmarkt, door onder andere de elektrificatie en het politieke besluit om van het Groningengas af te gaan en weinig te importeren uit geopolitiek gevoelige landen als Rusland, worden risico's voor leveranciers hoger, wat tot meer kosten leidt.

## **INHOUDSOPGAVE**

1.	INTRODUCTIE	6
2.	METHODOLOGIE	6
2.1	Tijdlijn	6
2.2	Scope en datakwaliteit	7
2.3	Informatieverzoek	8
2.4	Kwantitatieve analyse	9
2.5	Kwalitatieve analyse	9
2.6	Interviews	9
3.	RESULTATEN	10
3.1	Energie-gerelateerde kosten	10
3.2	Flexibiliteit	11
3.3	Marges	11
3.4	Cost-to-Serve	12
3.5	Cost-to-Acquire	12
3.6	Churn	13
3.7	Prijsstelling	13
3.8	Ontwikkelingen in de marktomstandigheden	15
3.9	Ontwikkelingen door de energietransitie	15
4.	CONCLUSIE	16
4.1	Conclusie	16
4.2	Beperkingen	16
5.	Bijlagen	17
5.1	Kwantitatieve vragenlijst	17
5.2	Kwalitatieve vragenlijst	18

## **FIGUREN**

Figuur 1: Tijdlijn onderzoek .....	6
Figuur 2: Scope .....	8

## **TABEL**

Tabel 1: Kwalificering van de categorieën saleskanalen	13
--	----

## 1. INTRODUCTIE

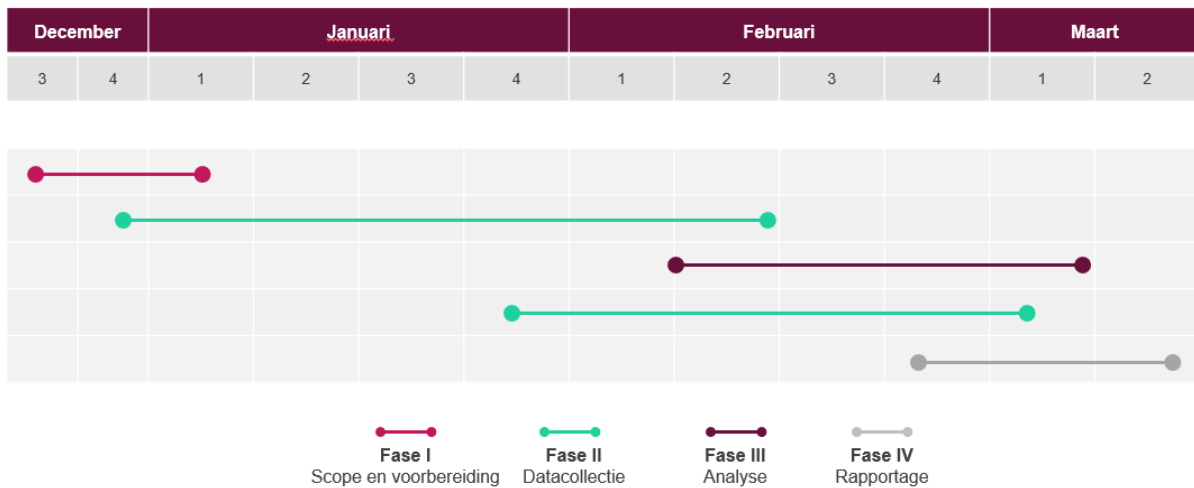
Op basis van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet heeft de ACM onder andere de wettelijke bevoegdheid om energieproducten te monitoren die worden aangeboden aan Nederlandse consumenten. Voordat een nieuw voorstel voor een gas- of elektriciteitsproduct door een leverancier kan worden gelanceerd moeten de tarieven bij de ACM worden ingediend. Verschillende interne hulpmiddelen worden gebruikt om zulke indieningen te evalueren. Daarnaast beoordeelt de ACM bestaande energieproducten. Niettemin wil de ACM het gedetailleerde inzicht in de marge- en operationele kostenstructuur actualiseren om energieproducten beter te kunnen evalueren. Deze benchmark- en margestudie, uitgevoerd in samenwerking met Sia Partners, levert de gewenste actualisatie.

Aanvullend biedt dit rapport een overzicht van de verloopcijfers (churn rates) en de kwalitatieve ontwikkelingen in het huidige landschap van energieleveranciers en de energiemarkt als geheel. De opgevraagde data heeft betrekking op het kalenderjaar 2018.

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1 Tijdslijn

In overeenstemming met de offerte is het onderzoek in vier fases verdeeld. Er zijn gedurende het onderzoek in het kader van haalbaarheid een aantal aanpassingen op de aanpak gemaakt. In figuur 1 is een aangepaste versie van het plan van aanpak geïllustreerd.



Figuur 1: Tijdslijn onderzoek

#### Fase I – Scope en voorbereiding

In de eerste fase is de scope bepaald, welke verder is uitgewerkt in 2.2. Tevens is de onderzoeksopzet uitgewerkt en een tijdslijn opgesteld voor het gehele traject. De ACM en Sia Partners hebben gezamenlijk het informatieverzoek opgesteld, waarna de ACM dit naar de leveranciers heeft gestuurd.

#### Fase II - Datacollectie

In Fase II zijn de eerste resultaten verwerkt en gecontroleerd op bruikbaarheid. Aangezien veel resultaten in verschillende eenheden of onvolledig werden aangeleverd, is besloten om een correctieverzoek te sturen aan de leveranciers. Er is een lijst met datakwaliteitsproblemen opgesteld per respondent en deze zijn middels een aanvullend informatieverzoek verstuurd naar de energieleveranciers. De resultaten van het aanvullend informatieverzoek zijn verwerkt en wederom ingeschat op bruikbaarheid. Er is een aantal aannames gedaan om gedeeltelijk ontbrekende informatie toch bruikbaar te maken. Hierover meer in 2.3. Naar aanleiding van de gegeven antwoorden is in overleg met de ACM een tiental leveranciers geselecteerd en uitgenodigd voor interviews om context te geven bij de aangeleverde data. Hierover meer in 2.6.

### *Fase III – Analyse*

Om een goede analyse te kunnen doen zijn alle informatieverzoeken gebundeld in een hoofdbestand. Vervolgens is er gekeken naar het totale scala aan antwoorden. Voor het kwantitatieve deel zijn gemiddelden, medianen, minima en maxima berekend en is er met behulp van de interkwartielafstand een grafische weergave gemaakt van het zwaartepunt van de aangeleverde data. Dit betekent dat er bandbreedtes zijn opgesteld per onderdeel van de kostenstructuur die aangeven tussen welke waardes het gros van de markt kosten maakt.

Om inzicht te krijgen in wat de veel voorkomende antwoorden zijn in het kwalitatieve deel, zijn alle antwoorden gecategoriseerd en is gekeken hoe vaak een antwoord gegeven is. Een leverancier kan meerdere antwoorden geven en het is daarom mogelijk dat het totaal aantal gegeven antwoorden hoger is dan het aantal leveranciers. De gegeven antwoorden bieden context aan de verschillende onderwerpen en zijn ook als zodanig verwerkt in dit rapport.

### *Fase IV - Rapportage*

In deze fase werden de resultaten verwerkt en grafisch weergegeven, zoals te zien is in hoofdstuk 4 van dit rapport. De methodologie achter de kwantitatieve en kwalitatieve analyses worden in respectievelijk 2.4 en 2.5 toegelicht.

## **2.2 Scope en datakwaliteit**

Het onderzoek richt zich volledig op de B2C-kleinverbruikersmarkt over het jaar 2018. De scope is weergegeven in figuur 2.

<b>Binnen de scope van onderzoek</b>	<b>Buiten de scope van onderzoek</b>
✓ Kleinverbruikersmarkt (tot 3*80 Ampère en 40m3 per uur)	✓ Grootzakelijke markt (>3*80 Ampère en 40m3 per uur)
✓ Zowel huishoudelijk als kleinzakelijk	✓ Op maat gemaakte MKB-producten
✓ E&G producten	✓ Warmte producten
✓ Vast & variabel tarief	✓ Services & non-commodity producten (kwantitatief)
✓ GVO & CO2-compensatie	✓ Prijs commodities
✓ Stilzwijgende verlenging en retentie	
✓ Profilering en onbalans	
✓ Churn rates	
✓ Inkoop & sourcing strategieën	
✓ Services & non-commodity producten (kwalitatief)	

Figuur 2: Scope

Van de 61 (per december 2019) in het onderzoek betrokken energieleveranciers met een leveringsvergunning, zijn er 18 formeel uitgesloten van het onderzoek door de ACM omdat ze in 2018 geen leveringsvergunning, geen volledig boekjaar of geen klanten in de doelgroep van dit onderzoek hadden. Dit betekent dat er van 43 leveranciers is uitgegaan. 10 leveranciers hebben toereikende data aangeleverd die direct geschikt waren voor analyse. Voor de andere 33 is er een verzoek tot correctie van data verstuurd. Alle 33 leveranciers hebben op het aanvullend dataverzoek gereageerd. Toch waren niet alle verbeteringen bruikbaar, waarbij de voornaamste problemen lagen in de eenheden die gebruikt werden en/of het ontbreken van een standaard jaarverbruik van de gemiddelde klant. Dit leidde ertoe dat er in totaal 31 antwoorden geconverteerd zijn naar bruikbare antwoorden. Waar een standaard jaarverbruik ontbrak, is in overleg met de ACM een aanname gedaan van een standaard jaarverbruik in lijn met de gemiddelde consumptie. Dit is uiteindelijk toegepast op de antwoorden van 3 leveranciers. De antwoorden van 9 leveranciers waren niet te converteren en zijn dan ook niet meegenomen in de benchmark. De leveranciers die in deze studie zijn meegenomen vertegenwoordigen bijna de hele markt.

Tijdens het gehele onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen leveranciers die verticaal geïntegreerd zijn (VGL), leveranciers met programmaverantwoordelijkheid (LMP) en leveranciers zonder programmaverantwoordelijkheid (LZP).

### **2.3 Informatieverzoek**

De datacollectie startte met het opstellen van een vragenlijst, waarin zowel kwantitatieve als kwalitatieve vragen werden gesteld. Het voortouw is hierin genomen door Sia Partners, maar de ACM heeft aanpassingen gedaan en waar nodig een aantal vragen en onderwerpen uitgesloten omdat deze informatie reeds bekend is bij de ACM. Er is onderscheid gemaakt tussen single fuel en dual fuel klanten voor de kwantitatieve vragen. De componenten waarin kwantitatieve gegevens zijn opgevraagd waren:



- Energiegerelateerde kosten
  - CO2-compensatie
  - Kosten voor Garanties van Oorsprong (GVO's)
- Risico's en flexibiliteit
- Marges
- Cost-to-Serve (CtS)
- Cost-to-Acquire (CtA)
- Overige kosten
- Churn

De volledige vragenlijst is bijgevoegd in 5.1 en 5.2. Op verzoek van de ACM zijn de antwoorden geanonimiseerd. Dit houdt in dat de energieleveranciers een respondentnummer hebben gekregen zodat het voor Sia Partners, met uitzondering van de interviews, niet duidelijk was welke leverancier bij welke dataset hoorde.

#### **2.4 Kwantitatieve analyse**

Er is een methode voor dataverwerking ontwikkeld waarbij programmeertaal Python is gebruikt om het veelvoud aan Excelbestanden met resultaten eenvoudiger naast elkaar te kunnen leggen. Met behulp van deze methode zijn uitschieters en datakwaliteitsproblemen geïdentificeerd.

De leveranciers is gevraagd de eenheidskosten per klant te gebruiken, wat achteraf gezien onpraktisch was in verband met het ontbreken van een eenduidig gemiddeld standaard jaarverbruik per klant. Zodoende was het in de meeste gevallen niet mogelijk de antwoorden te vergelijken. In samenwerking met de ACM heeft Sia Partners een lijst opgesteld van datakwaliteitsproblemen en deze in de vorm van een correctieverzoek naar de leveranciers gestuurd. Na het correctieverzoek, waar het gros van de vragen bestond uit het aanleveren van een standaard jaarverbruik, konden de resultaten geconverteerd worden naar dezelfde eenheid, Euro/MWh.

De data is vervolgens gecontroleerd op onregelmatigheden. Met uitzondering van enkele uitschieters zijn er geen grote verrassingen gevonden.

#### **2.5 Kwalitatieve analyse**

De kwalitatieve analyse heeft als doel meer inzicht te verkrijgen in de kwantitatieve antwoorden, alsmede in veranderingen in de markt. Een compleet overzicht van de vragen is in 5.2 bijgevoegd. De vragenlijst is naar alle leveranciers gestuurd, maar aangezien niet alle leveranciers het volledige bestand hebben ingevuld, is evenals bij het kwantitatieve deel een verzoek gestuurd om deze antwoorden aan te vullen. Dit heeft geleid tot een nagenoeg compleet ingevuld overzicht. Per vraag zijn categorieën gemaakt en is geturfd hoe vaak een categorie door een leverancier werd aangestipt, om zo inzicht te krijgen in de belangrijkste onderwerpen en meest gegeven antwoorden.

#### **2.6 Interviews**

Naar aanleiding van de gegeven antwoorden is een tiental leveranciers geselecteerd en uitgenodigd voor interviews. De gesprekken duurden elk ongeveer 90 minuten en hadden als doel de geïnterviewde leveranciers de mogelijkheid te bieden om de gegeven antwoorden toe te lichten. Onderwerpen van deze gesprekken waren prijsstrategieën, marges, GvO's en CO2-compensatie, churn, Cost-to-Acquire en Cost-to-Serve, betalingsgedrag en ontwikkelingen in de markt. Voor elk

onderwerp is in overleg met de ACM een aantal vragen opgesteld om structuur te bieden aan het gesprek, terwijl er ruimte bleef voor afwijking. Dit gaf de energieleveranciers de gelegenheid om hun antwoorden uitgebreid toe te lichten of onderwerpen te bespreken die spontaan ter sprake kwamen. De uitkomsten van de interviews zijn in de resultaten verwerkt.

### **3. RESULTATEN**

De resultaten lopen sterk uiteen. Met name op kwantitatief vlak zijn er grote verschillen in de aangeleverde data, waarbij voor de uitschieters verschillende verklaringen zijn. De belangrijkste verklaring is dat er veel verschillende definities worden gehanteerd voor de kostencomponenten. Het is bijvoorbeeld onduidelijk waar een welkomstkorting moet worden ondergebracht. Leveranciers brengen in veel gevallen op verschillende wijze kosten onder een bepaalde noemer. Een voorbeeld hiervan is dat de ene leverancier bepaalde kosten onderbrengt bij CtA, terwijl de andere het onder CtS schaaft. Dit versterkt het argument om de interkwartiel methode te gebruiken, omdat het deze onregelmatigheden beter inzichtelijk maakt.

#### **3.1 Energie-gerelateerde kosten**

##### *Garantie van Oorsprong (GvO)*

Vrijwel alle leveranciers bieden de mogelijkheid van groene stroom aan. Leveranciers zijn verplicht om aan te geven waar deze groene stroom vandaan komt via zogeheten GvO's. GvO's worden niet op een uniforme manier ingekocht. De een koopt ze in bij handelaren, de ander via Power Purchase Agreements (PPA's), en er zijn ook partijen die zelf duurzaam produceren. CO<sub>2</sub>-compensatie voor gas wordt door een aantal leveranciers aangeboden, maar hier is erg weinig vraag naar vanuit de consument. Er is ook weinig vraag naar groen gas, omdat dit relatief duur is ten opzichte van grijs of CO<sub>2</sub>-gecompenseerd gas.

Het aantal GvO's stijgt en daalt met de hoeveelheid groene stroom die wordt geproduceerd of geleverd. Er is nog weinig transparantie inzake de totale hoeveelheid GvO's, de kanalen en de prijzen. De prijzen voor GvO's zijn hoog, met name voor Nederlandse wind. Dit heeft voornamelijk te maken met groeiende vraag van nationaal geproduceerde groene producten vanuit consumenten, een nieuw duurzaamheidsbewustzijn bij bedrijven en het feit dat de groei van duurzame energieopwekking achterbleef bij de verwachtingen (Greenfact, 2019).

In dit rapport worden GvO's niet gesegmenteerd per product omdat 1) de meeste leveranciers de GvO's niet hebben gespecificeerd en 2) de GvO's vaak als gemiddelde prijzen werden opgegeven. Wel kan een significante toename in prijs worden waargenomen in vergelijking tot de vorige benchmarkstudie. Vanaf 1 januari 2020 is het bij wet verplicht dat leveranciers ook Certificaten van Oorsprong (CvO's) moeten aanleveren voor 'grijze' energie. De toenemende vraag naar GvO's kan voor energieleveranciers van invloed zijn op hun pricing strategieën; de prijzen van GvO's zijn immers ook veranderlijk van aard.

##### *CO<sub>2</sub>-compensatie*

De opties voor CO<sub>2</sub>-compensatie wisselen sterk. Er zijn veel leveranciers die geen mogelijkheid bieden tot CO<sub>2</sub>-compensatie omdat zij nauwelijks tot geen vraag zien naar CO<sub>2</sub>-compensatie in de markt.

In zijn algemeenheid bieden leveranciers, naast 'grijs' gas, twee opties aan voor gascontracten: ofwel CO<sub>2</sub>-gecompenseerd ofwel groen gas. Groen gas is biogas, dat normaliter wordt gemaakt uit mest, biologisch afval of andere reststromen.

### **3.2 Flexibiliteit**

Flexibiliteitskosten zijn grotendeels toe te schrijven aan risicopremies. LMP- en VGL-partijen hebben, in vergelijking tot LZP-partijen, andere kosten op dit vlak aangezien LZP's externe partijen moeten betalen voor hun PV-functionaliteiten.

LZP's en LMP's hebben doorgaans hogere risico's (voor elektriciteit) dan VGL's, omdat VGL's naast PV ook vaak eigen handelskantoren en opwekfaciliteiten hebben.

De afname van gas is seizoensgebonden en gas moet maanden van tevoren ingekocht worden. Dit heeft tot gevolg dat energieleveranciers een overschot aan gas moeten verkopen als het bijvoorbeeld een warme winter is. Dit drukt de prijs en heeft als gevolg dat er bij gas meer "gehedged"<sup>1</sup> moet worden, omdat er meer volatiliteit op de markt is. Daarnaast speelt de politiek een grote rol, bijvoorbeeld doordat er is besloten om te stoppen met het winnen van het Groningse gas, terwijl er tegelijkertijd veel vraagschommelingen zijn.

Er is een afname waarneembaar in de voorspelbaarheid van risico's: deze worden als gevolg van de energietransitie (PV-installaties, gasvrije woningen, isolatie, elektrische auto's, warmtepompen) en beperkte flexibiliteit van gas steeds complexer. Door de afname van de voorspelbaarheid van risico's stijgen de risicopremies in de markt.

### **3.3 Marges**

In dit rapport worden de producten in vier verschillende categorieën onderverdeeld: budget, flagship, slapend en overig. Budget staat voor het product waarmee prijsbewuste klanten aangetrokken worden. Welkomstkortingen en actietarieven spelen hier vaak een rol. Flagship producten hebben meestal een lange looptijd of hogere marges. Slapende producten hebben betrekking op de producten voor klanten die al jaren bij dezelfde leverancier klant zijn.

Lang niet alle leveranciers hanteren de strikte verdeling tussen budget, flagship en slapend. Waar mogelijk is hier, soms in overleg met de ACM, invulling aan gegeven door producten te koppelen aan één van deze labels. In andere gevallen gaven leveranciers al aan dat het onder geen van deze verdelingen valt. Dan is het geschaard onder onder 'andere producten'.

De marges schelen ook substantieel per verkoopkanaal. Zo worden de laagste marges gemaakt op klanten die binnenkomen via prijsvergelijkers of veilingen, terwijl de hoogste marges worden gemaakt op klanten die via het inbound kanaal klant worden geworven. Het inbound kanaal is bijvoorbeeld de eigen website van de leverancier. Hier is geen kwantitatieve data over beschikbaar.

Veel leveranciers klagen over de bodemprijzen die op prijsvergelijkers worden aangeboden. Het is

---

<sup>1</sup> Het afdekken van financiële risico's door middel van andere investeringen. Als er een risico bestaat dat de kosten van gas dalen, bijvoorbeeld als er een warme winter is, dan kan een trading afdeling besluiten in het kader van risicomanagement om een investering in dezelfde, of een andere, commodity te doen voor een bepaalde prijs, waardoor het gevaar van waardedaling van deze gasvoorraad gemitigeerd wordt.

erg duur voor leveranciers daarin mee te gaan. Er heerst dan ook het gevoel dat sommige partijen onder de kostprijs gaan zitten om veel klanten te werven om vervolgens overgenomen te worden door een grotere partij. Er zijn leveranciers die op de prijsvergelijksites alleen producten aanbieden met een looptijd van een jaar (of korter).

#### *Factoren die van invloed zijn op de winst*

Leveranciers geven hierop verschillende antwoorden, welke onderverdeeld kunnen worden in verschillende categorieën:

1. Aantal aansluitingen, mate waarin klanten uitstromen (churn), acquisitie en retentiekosten, kosten derde partijen en welkomstkortingen
2. Ontwikkeling van de marktprijs, inkoopkosten en afwijkingen die daarin optreden. Risico's op de inkoopmarkt, lager verbruik per contract per jaar.
3. Software ontwikkelingskosten en IT-kosten
4. Wanbetaling van klanten / niet terugbetaalde vorderingen
5. Niet af te dekken weerseffecten zoals temperatuur en zonuren
6. Personeelskosten
7. Implementatie van veranderende wet- en regelgeving

Met het oog op de toekomst zien veel leveranciers, als gevolg van de energietransitie, dalende volumes en een toename van kosten en risico's.

#### **3.4 Cost-to-Serve**

De CtS beschrijven de kosten gerelateerd aan het bedienen van een klant.

#### **3.5 Cost-to-Acquire**

De CtA betreffen alle kosten gerelateerd aan het binnenhalen van klanten. Er is een trend waarneembaar in het belang van bepaalde kanalen. Een significant aantal leveranciers heeft het CtA-onderdeel ingevuld in het format kosten per kanaal en daaraan toegevoegd hoe groot het aandeel van het kanaal is ten opzichte van de totale kosten.

#### *Saleskanalen*

Er is de leveranciers expliciet gevraagd hun saleskanalen te onderscheiden en de geattribueerde kosten per kanaal te definiëren. Aangezien er geen pre-categorisatie heeft plaatsgevonden, hebben leveranciers vrij kanalen kunnen indienen. Daarom is er een categorisatie gemaakt op vergelijkbaarheid van de kanalen, om tot zes categorieën kanalen te komen. Deze categorieën zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Kwalificering van de categorieën saleskanalen

	Kanalen
Outdoor	Deur-aan-deur, direct sales, face-to-face, field marketing, outdoor
Outbound	E-mail, tele-sales, new businesses
Partners	Energiecoöperaties, online via website, indirect sales, online partners, partners, veiling, online-prijsvergelijker
Inbound	Online, online-website
Retail	Retail, shop/dealers
Overig	Onze leden, network, overig

### 3.6 Churn

Bij churn kan er sprake zijn van bruto of netto churn. Bruto churn is het aantal klanten dat binnen een jaar vertrekt. De netto churn is het saldo van het aantal klanten dat in een jaar klant wordt en het aantal klanten dat in een jaar vertrekt. In dit onderzoek hanteren we de bruto churn omdat dit een beter inzicht geeft in het klantverloop.

Alle leveranciers zien een toename in de churn. Klanten wisselen sneller en het is steeds makkelijker om over te stappen. Zij plegen ook vaker contractbreuk, omdat overstappen voor hen zelfs met inachtneming van de opzegboete uit kan. Doordat prijzen voortdurend veranderen en er veel concurrentie is (consumenten worden bijvoorbeeld vaak benaderd) wordt het steeds lastiger om je klanten vast te houden. De consument is bereid om over te stappen; een overstap, inclusief een boete, is netto voordeliger. Dit verklaart mede de toename van de churn rates. Uit zowel de kwalitatieve antwoorden als uit de interviews wordt duidelijk dat de markt agressiever is dan voorheen; zeker op het gebied van prijsvergelijkers en acquisitiegedrag is er een sterke “race-to-the-bottom” gaande.

### 3.7 Prijsstelling

Leveranciers gebruiken veelal de cost-based, competition-based, value-based prijsmethodologie of een combinatie daarvan.

#### *Prijsstellingsmethode*

Er zijn verschillende prijsstellingsmethoden, maar de meeste leveranciers kiezen toch voor cost- of competition-based en vaak een combinatie van beide.

#### *Dynamische prijzen*

Veel leveranciers geven bij de kwalitatieve vragen aan dat dynamische prijsstelling voor producten een ontwikkeling in de markt is. Daarbij geven zij echter aan dat er nog geen waarneembare vraag is

vanuit de consument, onder andere omdat het voor de consument een gecompliceerd product is. Bij een dynamisch prijsproduct is het tarief gekoppeld aan de kwartierprijs op de beurs voor elektriciteit of gas, veelal plus een opslag. In piekuren wordt het hierdoor duurder om te consumeren, terwijl het in daluren veel voordeel op kan leveren.

Energieleveranciers denken dat, met de aankomende energietransitie, dynamische prijzen meer in trek zullen raken. Wanneer de elektrische auto als batterij kan dienen om op het goedkoopste moment stroom van het net op te slaan en weer uit te geven op momenten dat de prijzen hoog zijn, kan er voor een consument veel bespaard worden. Dit proces zou geautomatiseerd moeten worden, aangezien het voor consumenten haast onmogelijk is dit eigenhandig effectief te doen. Deze automatisering laat nog op zich wachten.

#### *Prijstellingsinterval*

Voor variabele contracten worden de prijzen door de meeste leveranciers maandelijks herberekend. Daarnaast zijn er ook leveranciers die de prijzen wekelijks of zelfs dagelijks vaststellen. Halfjaarlijks of jaarlijks komt eveneens voor. Het is onduidelijk waarom de prijzen zo vaak worden berekend, maar dit kan mogelijk te maken hebben met het introduceren van nieuwe producten, het anticiperen op concurrentie of toenemende digitalisering.

Voor vaste contracten wordt de prijs in de meeste gevallen ook maandelijks vastgesteld. In tegenstelling tot bij variabele contracten wordt er bij vaste contracten geen gebruik gemaakt van een halfjaarlijkse berekening. Ondanks de onderlinge verschillen zijn tussen variabele en vaste contracten, berekent het overgrote deel van de leveranciers zijn prijzen maandelijks.

#### *Invloedsfactoren prijzen*

Vrijwel alle leveranciers geven aan dat commodity kosten de grootste invloed hebben op de prijzen van hun product, de wijze van inkopen maakt hierbij het verschil. Zo geeft een aantal leveranciers de LEBA-, ENDEX-, en EPEX-prijzen (beursprijzen) op als factoren die de meeste invloed hebben op hun verkoopprijzen, waar andere leveranciers Over-The-Counter, of een meer algemene term voor inkooprijzen, opgeven als meest invloedrijk.

#### *ITP*

Niet alle leveranciers gebruiken de Internal Transfer Price (ITP). De leveranciers die wel een ITP gebruiken geven een breed scala aan posten die in de ITP verwerkt worden, maar dit valt vrijwel volledig onder te brengen bij de gebruikelijke definitie: inkoopprijs plus flexibiliteit en risico's.

#### *Deals en kortingen*

Veel leveranciers bieden één of meerdere kortingen aan, meestal in de vorm van een cashback, welkomstkorting of actietarief. Ook geeft een groot aantal leveranciers aan dat zij geen kortingen geven.

#### *Targets*

De meeste leveranciers houden targets bij voor klanttevredenheid en sales. Dit past bij verdere observaties dat de markt concurrerender wordt en churn rates toenemen. In mindere mate wordt er aangestuurd op retentie en klantaantallen. Er zijn ook leveranciers die aangeven niet met targets te

werken of targets hebben die in de overige, vaak operationele, componenten vallen

#### *Duur klantrelatie*

Leveranciers geven aan dat klanten de afgelopen jaren sneller van energieleverancier wisselen. Voor een deel van de leveranciers was het te lastig om hier goed antwoord op te geven omdat zij pas enkele jaren in de energiemarkt actief zijn.

### **3.8 Ontwikkelingen in de marktomstandigheden**

#### *Toename invloed prijsvergelijkers en veilingen*

Prijsvergelijkers hebben een grote invloed op de energiemarkt en deze invloed neemt toe. Het bestaan van prijsvergelijkers zorgt voor een blijvende prijsdruk door verhoogde concurrentie (vermoedelijk aanbiedingen zelfs tot onder kostprijsniveau) in de markt, met sterke toename van uitstroom van klanten tot gevolg. Samen met de toetreding van nieuwe partijen in de markt, al dan niet in combinatie met veilingen van onafhankelijke derde partijen zoals de Consumentenbond en Vereniging Eigen Huis, leidt dit tot een concurrerende markt met lage prijzen. Waar veel leveranciers inzien dat prijsvergelijkers een zeer welkome toevoeging zijn voor consumenten, zijn leveranciers zelf minder te spreken over het effect op hun bedrijfsvoering.

Het valt verder op dat leveranciers aangeven dat groene energie voor klanten niet bijzonder belangrijk is; klanten worden gewonnen op kosten.

#### *Consolidatie aanbieders*

Door middel van veel overnames en faillissementen, is er een zichtbare consolidatie van de aanbieders in de markt. Kleinere partijen die snel veel nieuwe klanten verwerven worden vaak overgenomen door grotere spelers.

### **3.9 Ontwikkelingen door de energietransitie**

#### *Herkomst energie*

De enorme groei van het aanbod van duurzame energie zorgt voor een grotere uitdaging om het net in balans te houden. Dit vergroot de noodzaak voor oplossingen zoals dynamische prijzen om beter te kunnen sturen aan de aanbod- en vraagzijde. Het aantal huishoudens met zonnepanelen is daarnaast de afgelopen periode zeer sterk gestegen. Een steeds groter deel van de elektriciteit dat op het net wordt gezet komt van deze zonnepanelen via teruglevering. Dit heeft twee consequenties: (1) het aandeel "centraal" ingekochte elektriciteit wordt kleiner en (2) de balancering van vraag en aanbod verandert.

#### *Veranderend winstmodel*

Het merendeel van de energieleveranciers geeft aan dat er een verandering in het winstmodel gaande is of dat ze verwachten dat het winstmodel in de toekomst zal veranderen. Zij geven hier enkele redenen voor. De afgelopen jaren is de vraag naar elektriciteit en gas afgenomen doordat apparaten energiezuiniger worden, verlichting steeds minder energie verbruikt, er meer aandacht is voor energiebesparing met slimme tools en door isolatie. In de toekomst wordt een verandering in het (standaard) jaarverbruik voorspeld. Daarnaast zal er in toekomst steeds minder gas verbruikt worden door betere isolatie of omdat gebouwen en woningen volledig van het gas af gaan. Het elektriciteitsverbruik zal naar verwachting toenemen door onder andere (1) elektrisch vervoer en (2) het elektrificeren van de warmtevoorziening met behulp van warmtepompen. De energietransitie

leidde de afgelopen jaren tot lagere afzetvolumes voor leveranciers en daarmee lagere marges. De energietransitie kan deze trend omkeren.

#### *Waarde-toevoegende diensten*

Het leveren van andere producten en diensten om zich te onderscheiden, in aanvulling op de standaard propositie, neemt toe. Een groot deel van de leveranciers biedt geen aanvullende diensten aan. Van de leveranciers die dit wel doen, bieden de meeste leveranciers extra producten of diensten aan in de vorm van energiemonitoring, diensten op basis van slimme meters, advies, zonnepanelen, energiebesparende maatregelen of e-Mobility.

## **4. CONCLUSIE**

### **4.1 Conclusie**

Door een gedetailleerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse uit te voeren is in kaart gebracht hoe de kostenstructuur van energieleveranciers eruit ziet in de Nederlandse kleinverbruikmarkt. Er is ook onderzoek gedaan naar churn rates en naar algemene, kwalitatieve ontwikkelingen in de markt. Dit rapport biedt de ACM de benodigde marktinzichten voor het actualiseren van haar model.

We nemen waar dat de concurrentie heviger wordt. De rol van prijsvergelijkers groeit, wat vanwege de overzichtelijkheid en transparantie een race-to-the-bottom stimuleert: leveranciers bevechten elkaar met bodemprijzen. In combinatie met een hogere churn rate betekent dit dat het voor leveranciers steeds lastiger wordt zich staande te houden in de huidige markt. Veel groeiende leveranciers worden overgenomen door grotere partijen.

De energietransitie is ook steeds beter merkbaar. Leveranciers zien grotere risico's en ander consumentengedrag ontstaan. Technologie gaat een grotere rol spelen in huishoudens (EVs, warmtepompen, eigen zonnepanelen, smart energy systems etc.). Consumptie gaat achteruit, wat er ook toe leidt dat leveranciers steeds meer additionele diensten gaan aanbieden.

### **4.2 Beperkingen**

Datakwaliteit is de voornaamste beperking van dit onderzoek. De meeste leveranciers berekenen op verschillende manieren hun kosten. De gehanteerde segmentatie – met CtA en CtS als voornaamste kostenpost – is wel relevant, maar de opbouw per component loopt per leverancier sterk uiteen. Dit zorgt ervoor dat er veel uitschieters zijn en bandbreedtes over het algemeen ruim zijn.

Daarnaast heeft een deel van de leveranciers, zelfs na het correctieverzoek, onvolledige of onduidelijke informatie aangeleverd. Zeker door gebrek aan duidelijke eenheden bij de antwoorden, of het ontbreken van een standaard jaarverbruik om antwoorden te converteren, resulteerde dit in een gebrek aan uniforme resultaten. Zoals besproken in de methodologie heeft dit ertoe geleid dat een aantal resultaten niet kon worden meegenomen.



## 5. Bijlagen

### 5.1 Kwantitatieve vragenlijst

<b>Categorie</b>	<b>Sub-categorie</b>	<b>Toelichting</b>
<u>Energie-gerelateerde kosten</u>	CO2 compensatie	De doorberekende kosten aan klanten voor eventuele compensatie van de CO2 uitstoot, zoals onder de Gold Standard Verified Emission Reductions.
	Garantie van Oorsprong	De doorberekende kosten aan klanten voor Garanties van Oorsprong voor duurzame energiebronnen.
	Totaal	
<u>Flexibiliteit</u> <u>(Opslagen voor risico's, balancering, profilering, PV, allocatie, etc.)</u>	Risicopremies	Hier worden alle kosten beschreven die zijn gemaakt voor de flexibiliteitsdiensten. Hoe deze kosten worden gemaakt kan per leverancier verschillen en daarom dienen zij de sub-categorieën zelf in te vullen. Kosten verbonden aan risicomanagement. De
	.....	
	.....	
	.....	
	Totaal	
<u>Marges</u>	Budget product	De marges op het productsegment met lage marges voor de prijszessensitieve klant. De marge is hier meestal te laag om aan te bieden via push & pull verkoopkanalen.
	Flagship product	De marges op het productsegment dat redelijke marges heeft en de OPEX en CAPEX kosten afdekt in het eerste jaar. Deze producten worden vaak via alle verkoopkanalen gepusht.
	Slapende producten	De marges op het productsegment dat niet actief wordt verkocht maar nog wel actief zijn door verlenging. Dit zijn doorgaans de producten met hoge winstgevendheid en marges.
	Andere producten	Producten anders dan de drie eerdergenoemde.
	Totaal	
<b>Categorie</b>	<b>Sub-categorie</b>	<b>Toelichting</b>
<u>CtS</u>		
	Algemeen	CtS is een methode om de winstgevendheid van een klant te berekenen gebaseerd op de activiteiten en overhead kosten vereist om klanten om te bedienen. Algemene kosten bestaan uit: IT kosten, vaste kosten, "bad debt (oninbare vorderingen) en andere kosten.
	Operationeel	Operationele kosten bestaan uit: klantenservice, facturatie, betaling, incasso en andere kosten.
	Totaal	
<b>Categorie</b>	<b>Sub-categorie</b>	<b>Toelichting</b>
<u>CtA (Specificeer per sales kanaal)</u>		
	Algemeen	CtA (Cost-to-Acquire) zijn alle kosten die gerelateerd aan het acquisitie van nieuwe klanten. Elk kanaal heeft zijn eigen kostenstructuur en leveranciers hebben hun eigen kanalen mix. Algemene kosten bestaan uit: IT kosten, vaste kosten en andere kosten.
	Operationeel	Operationele kosten bestaan uit: FTE kosten, derde partij kosten, kosten voor marketing campagnes, kosten voor contractactivaties, klantenservice kosten en kosten voor distributeurs.
	Totaal	

<b>Categorie</b>	<b>Sub-categorie</b>	<b>Toelichting</b>
<b><u>Sales kanalen</u></b>	Kanalen Percentage klanten geworven via betreffend kanaal	Een percentuele verdeling tussen de gebruikte verkoopkanalen. Bijvoorbeeld: 10% tele-sales, 40% online, 25% veilingen en 25% prijsvergelijkers.
<b><u>Kosten</u></b>	Nog niet eerder genoemde kosten Bedrag van niet eerder genoemde kosten	Ruimte voor overige kostenposten die we nog niet hebben genoemd en mogelijk nog niet bekend zijn bij de ACM.
<b><u>Churn rates</u></b>	Gemiddelde churn rate percentage over klantaantallen	Het percentage van klanten dat vertrekt naar een andere leverancier ten opzichte van het totale klantenbestand.

## 5.2 Kwalitatieve vragenlijst

1. Stelt u de prijzen vast op basis van een cost-based, competition-based, demand-based, value-based, of overige methode?
2. Hoe vaak herberekent u de prijsstelling?
3. Wat is de invloedrijkste factor op uw prijzen?
4. Wat is de verdeelsleutel tussen de kosten van CtA en CtS?
5. Welke elementen bepalen de ITP?
6. Hoe berekent u de kosten van de Garanties van Oorsprong door aan klanten?
7. Welke waardetoevoegende diensten biedt u aan (e.g. e-mobility diensten, installatie van smart meters etc.
8. Wat voor deals en kortingen biedt u aan?
9. Werkt u met targets? Zo ja, kunt u deze targets specificeren?
10. Wat voor ontwikkelingen ziet u in de consumentenmarkt?
11. Hoe lang bedient u gemiddeld een klant?
12. Wat is het percentage van dual fuel klanten?
13. Wat zijn de voornaamste factoren die van invloed zijn op uw winst?