



Polish Energy Partners

„Z MOTYKĄ NA SŁOŃCE”

CZYLI

JAK ZAMIENIĆ POMYSŁ NA PIENIĄDZE

Warszawa, 2008

O czym będziemy mówić

- Wstęp – czyli historia Polish Energy Partners S.A.
 - PEP dzisiaj
 - Powstanie i rozwój firmy
- Jak pozyskać kapitał na swój pomysł - przykład PEP
 - Dlaczego PEP zdobył inwestorów
 - Zasady współpracy z inwestorami
 - A o tym zazwyczaj się nie mówi...

- Wstęp – czyli historia Polish Energy Partners S.A.

- PEP dzisiaj

- Powstanie i rozwój firmy

- Jak pozyskać kapitał na swój pomysł - przykład PEP

- Dlaczego PEP zdobył inwestorów

- Zasady współpracy z inwestorami

- A o tym zazwyczaj się nie mówi...

PEP Dzisiaj

Wiodąca firma w outsourcingu usług energetycznych dla przemysłu

Wybudowała i zarządza mocą ponad 700 MW

Pionier i lider energetyki wiatrowej w Polsce

Posiada aktywa warte 80.000.000 EUR

Zatrudnia 180 osób

Spółka publiczna, obecna od 2005 na GPW

100.000.000 PLN sprzedaży i 30.000.000 PLN zysku w 2007 r.*

*) prognoza

PEP Dzisiaj

Kreujemy wartość firmy poprzez **Rozwój Projektów Energetycznych**,
w których dostarczamy **Usługi Energetyczne** najwyższej jakości.

Nasze doświadczenie pozwala nam osiągnąć pozycję lidera na rynku
Outsourcingu Energetyki Przemysłowej i **Energetyki Odnawialnej**.

Gdzie jest PEP?



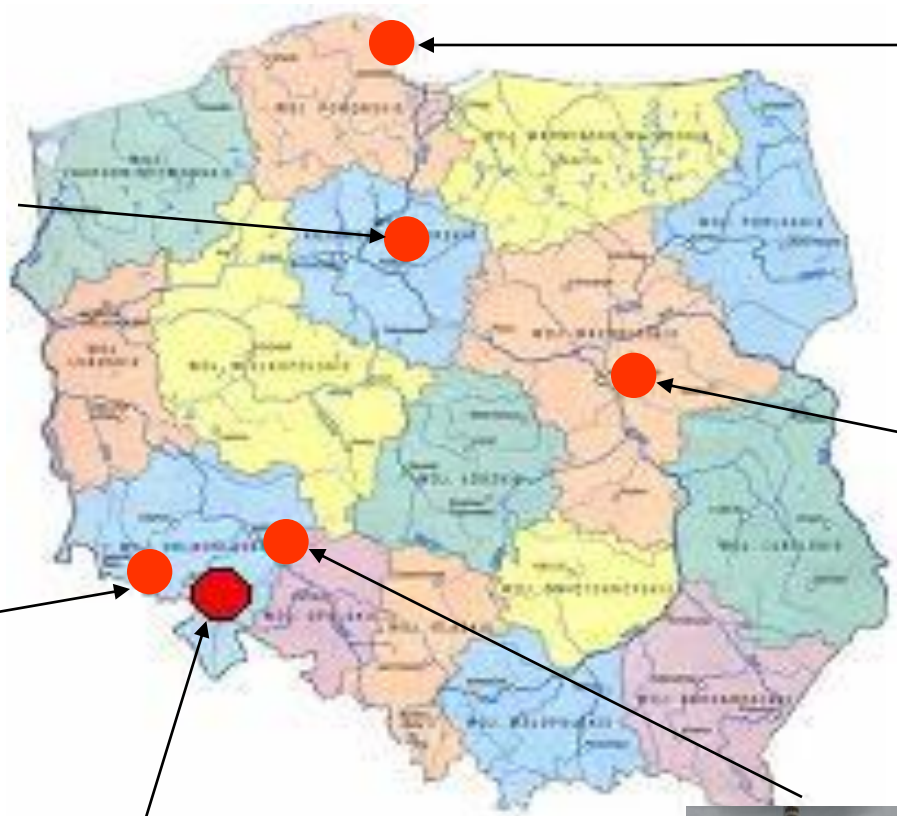
May 2002
Mondi
Paper Plant
Biomass CFB
Coal CHP
98MWe + 360MWt



Autumn 2006
Mondi
Paper Plant
New Turbine
33MWe



Spring 2006
Puck
Wind Farm
22MWe



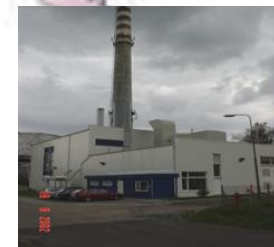
January 2001
Metsa Tissue
Paper Plant
Coal CHP
6MWe + 95MWt



October 2005
Mercury
Coke Plant
Coke gas
power plant
8.3MWe



July 1999
Wizów
Chemical Plant
Gas CHP
4MWe + 42MWt



October 2000
Zakrzów
Whirpool Plant
Gas CHP
3MWe + 36MWt

Elektrociepłownia „Saturn”



- Zakup i przejęcie do eksploatacji przez PEP elektrociepłowni Mondi Paper w Świeciu - 100/320 MW
- Budowa nowego kotła CFB o wartości 40 mln. EUR
- Budowa nowej turbiny parowej o mocy 33 MWe

Elektrociepłownia „Saturn



- PEP wybudował w Świeciu największy w Europie, dwupaliwowy kocioł CFB
- Kocioł spala, w dowolnych proporcjach, węgiel i biomasę
- 6,500 m³ betonu, 2,200 t. stali, 1,500 urządzeń, 600,000 godzin pracy
- Wydajność kotła - 234 tony pary na godz., sprawność - 90,8%

- Wstęp – czyli historia Polish Energy Partners S.A.
 - PEP dzisiaj
 - Powstanie i rozwój Firmy
- Jak pozyskać kapitał na swój pomysł - przykład PEP
 - Dlaczego PEP zdobył inwestorów
 - Zasady współpracy z inwestorami
 - A o tym zazwyczaj się nie mówi...

Jak powstał PEP

- Grupa specjalistów (4 osoby) świadcząca usługi konsultingowe dla sektora energetycznego, przygotowała „business plan” dla pierwszego polskiego przedsiębiorstwa typu „IPP” (niezależny producent energii)
- Opracowany plan ukazywał możliwości wykreowania w określonym czasie przedsiębiorstwa o znaczącej wartości rynkowej.
- Analiza istniejącego rynku energetycznego przekonywująco wskazywała na istnienie miejsca dla takiego przedsiębiorstwa
- Połączone wiedza, doświadczenia i umiejętności grupy zarządzającej pozwalały na realizację proponowanego planu.

Opis Firmy

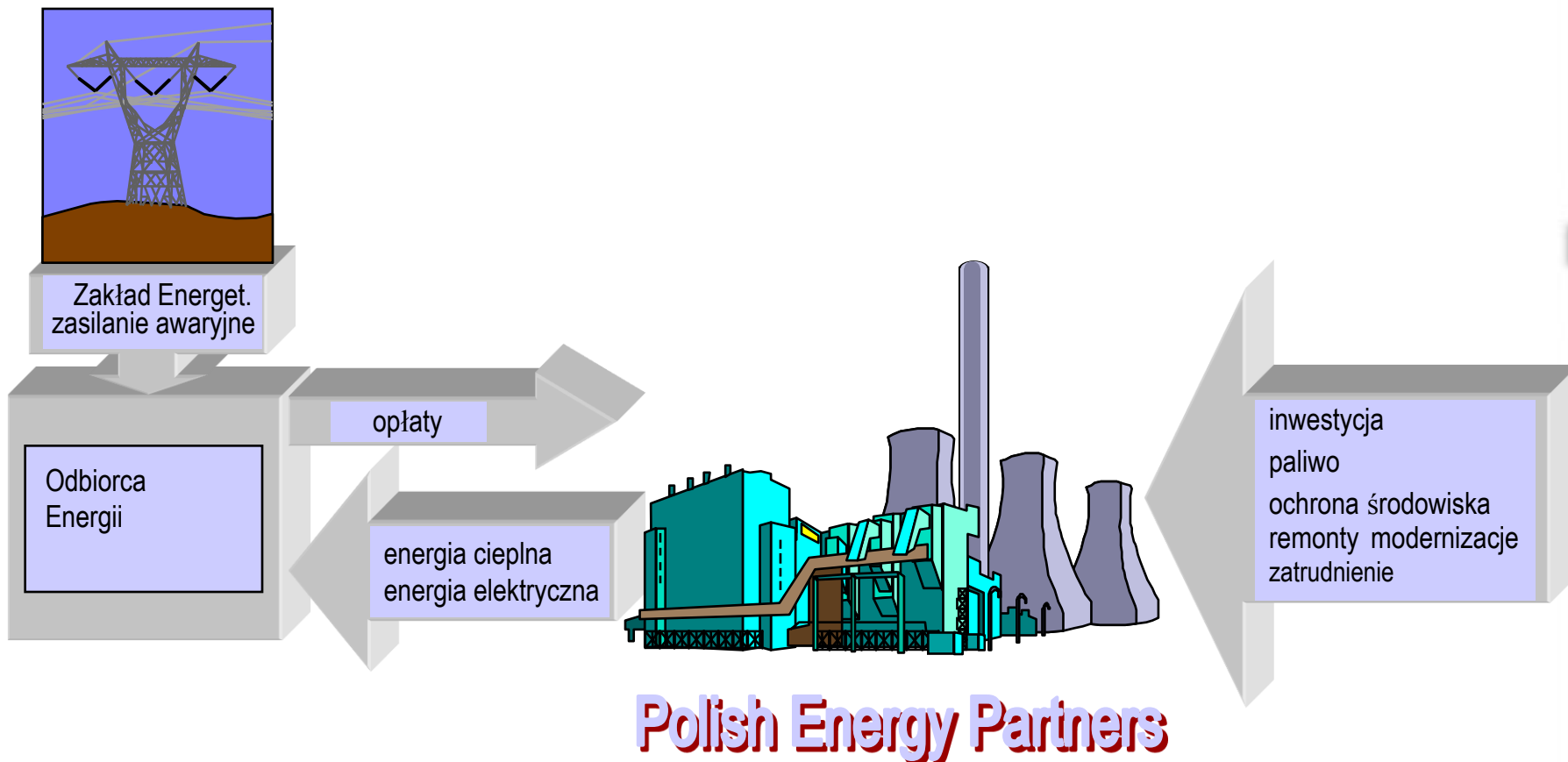
- Udziałowcy: 3 amerykańskie fundusze inwestycyjne, zarządzane przez Enterprise Investors i Grupa Menedżerska
- Kapitał początkowy: 15.000.000 USD, co pozwoli wybudować obiekty o łącznej mocy ok. 100 MWe
- Własny zespół inżynierów i analityków współpracuje z najlepszymi amerykańskimi i europejskimi firmami inżynierskimi i deweloperskimi

Misja Firmy

Polish Energy Partners jako niezależny producent energii oferuje dostawę energii elektrycznej i ciepłej dla odbiorców przemysłowych i komunalnych, samodzielnie finansując budowę lub modernizację jej źródeł

Wykorzystywana przez nas gospodarka skojarzona pozwala zaopatrywać naszych odbiorców w energię w sposób najefektywniejszy ekonomicznie i przyjazny dla środowiska naturalnego

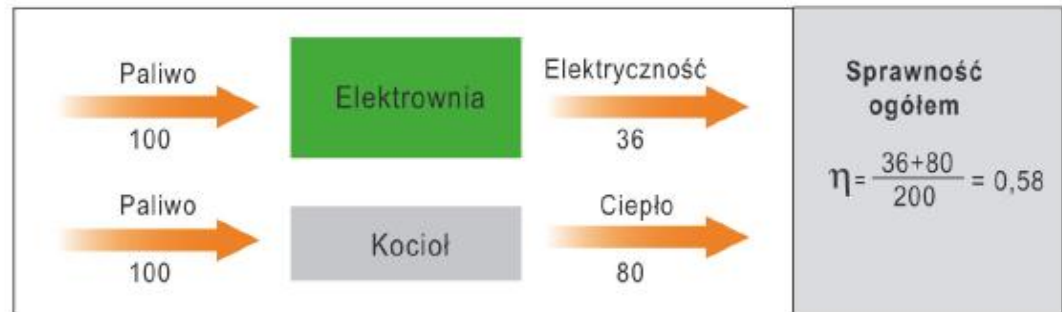
Zasady Funkcjonowania PEP - Model biznesowy



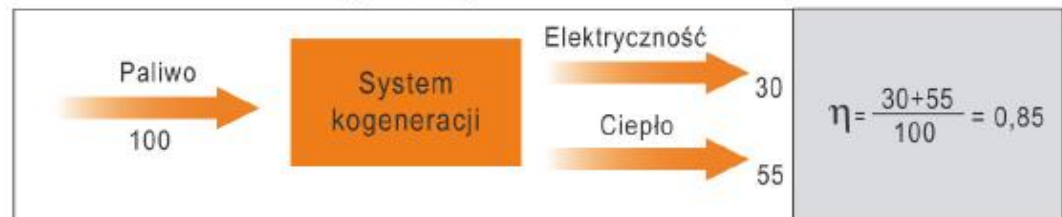
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej - Technologia

- Większość zakładów przemysłowych w Polsce, nie wykorzystuje kogeneracji energii elektrycznej i ciepła, lecz produkuje wyłącznie ciepło, a energię el. kupuje w elektrowniach
- Zastosowanie kogeneracji powinno zaowocować spadkiem kosztów pozyskania energii dla zakładu

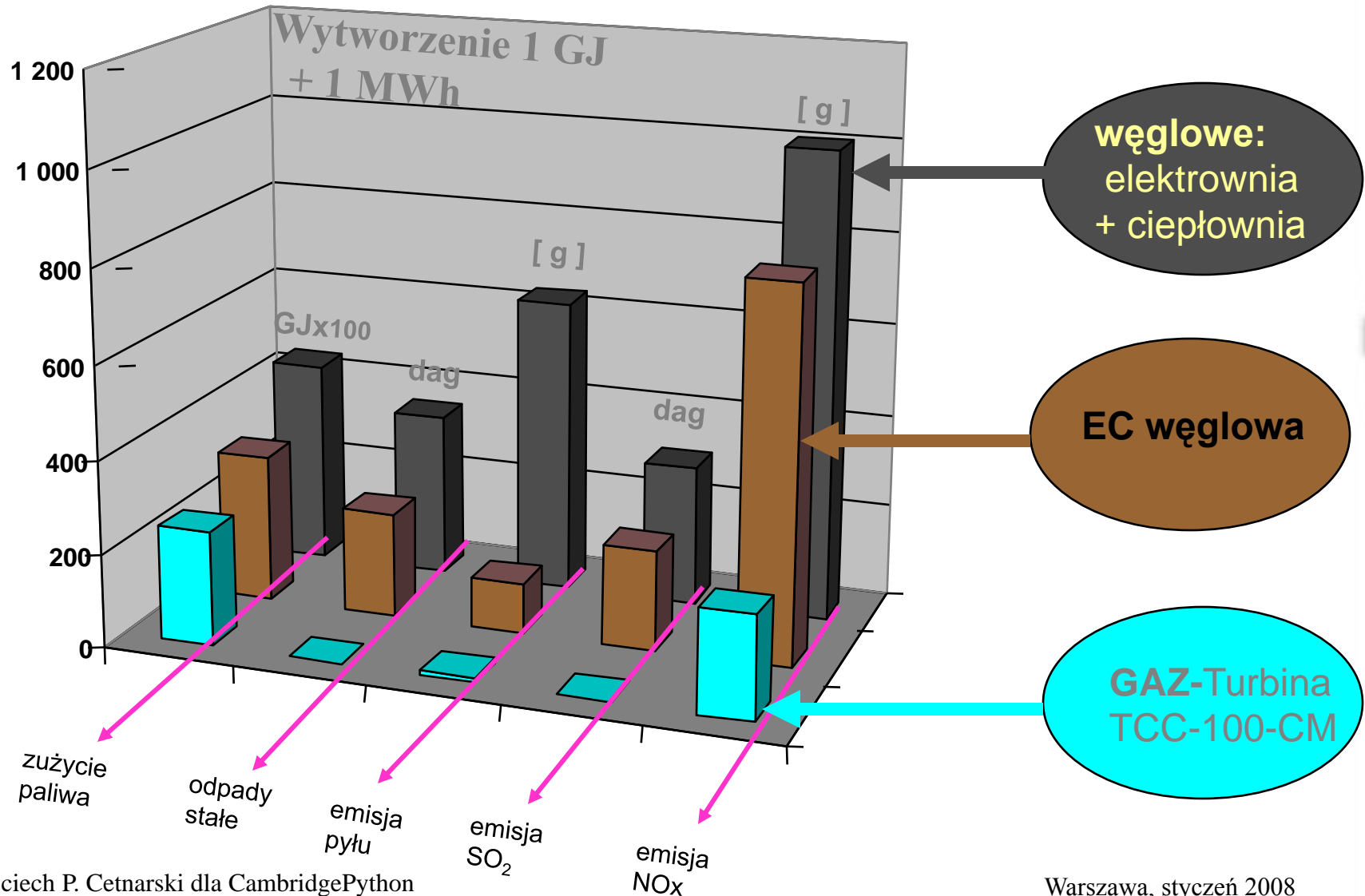
Oddzielna produkcja elektryczności i ciepła.



Kogeneracja



Poszukiwanie przewagi konkurencyjne -Gaz



Początki - Elektrociepłownia „Wizów”



➤ Elektrociepłownia przemysłowa - kompletny nowy obiekt zbudowany, sfinansowany i eksploatowany przez PEP

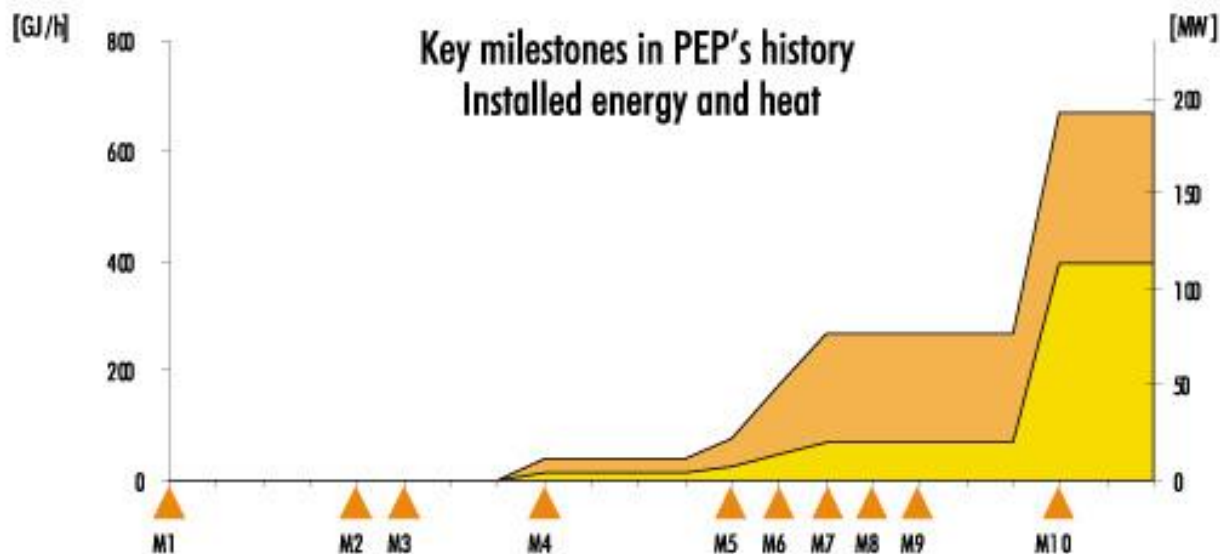
➤ Turbina Centaur 50 o mocy nominalnej 4,4 MWe (ISO)

➤ Kocioł odzysknicowy - parowy o wydajności 10,5 t/h

➤ Dwa dodatkowe kotły parowe, gazowo - olejowe o wydajności 14,5 t/h każdy

Rozwój PEP 1997-2003

Overview of PEP - key milestones



M1 - 1997.07 Establishing of PEP S.A.
M2 - 1998.07 Energy Service Agreement with Z.Ch. Wizów S.A.
M3 - 1998.11 Energy Service Agreement with POLAR S.A.
M4 - 1999.08 Start of EC 1 - energy sell to ZCh.Wizów
M5 - 2000.08 Start of EC 2 - energy sell to POLAR S.A.

M6 - 2000.11 Energy Service Agreement with Jeziorna
M7 - 2001.01 Start of energy sell to Jeziorna
M8 - 2001.06 New investors - EIF
M9 - 2001.08 Start negotiation with FS
M10 - 2002.05 Start operation activity at FS site

Zmiana strategii rozwoju - 2003

- Po wygraniu przetargu i przejęciu elektrociepłowni Mondy w Świeciu (projekt Saturn), stało się jasne, że strategia rozwoju PEP musi się zmienić.
- Relacje cenowe gazu i energii elektrycznej nabrały niekorzystnych trendów - stary model biznesowy przestał się sprawdzać. Nowy model biznesowy, to outsourcing
- Dalszy rozwój firmy wymagał zewnętrznego kapitału, gdyż projekt Saturn pochłonął wszystkie dostępne środki kapitałowe starych i nowych (EIF) inwestorów
- Aby podnieść wartość PEP przed przejęciem przez inwestora strategicznego, zapadła decyzja o upublicznieniu Spółki

Nowe Oblicze PEP

Wizja

Wartości

Struktura

Cel : GPW

Nowa Misja PEP

Zwiększanie wartości Firmy poprzez pozyskiwanie nowych projektów, w których PEP świadczy usługi energetyczne najwyższej jakości i konkurencyjne cenowo

Core Business PEP

Podstawową działalnością PEP-u jest świadczenie usług outsourcingu energetyki poprzez pozyskiwanie nowych obiektów i prowadzenie ich eksploatacji w sposób zapewniający jak najefektywniejsze dostarczanie energii do odbiorców rynku nieregulowanego

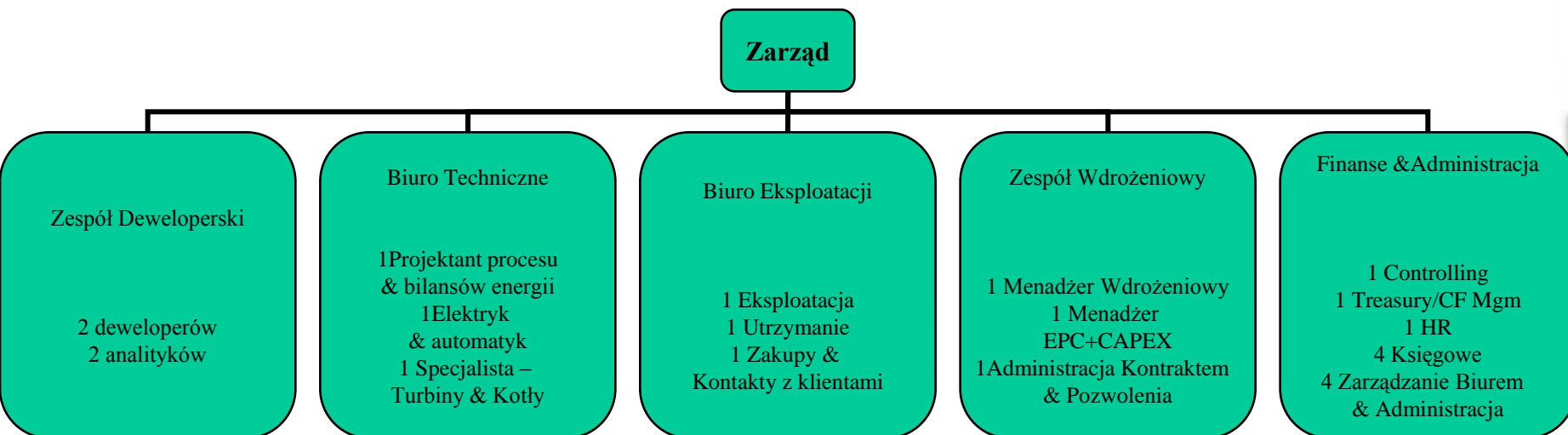
Wizja - PEP za 2-3 lata

- PEP będzie zajmował **pierwszą pozycję** na rynku energetyki przemysłowej, prowadząc eksploatację 6-8 elektrociepłowni
- Rozwiązania biznesowe wdrażane przez PEP będą nowatorskie i wyznaczać będą nowy punkt odniesienia dla transakcji outsourcingu energetyki
- PEP będzie dysponował najlepiej wyszkoloną, zmotywowaną i zorganizowaną kadrą techniczną, O&M oraz PM
- Każdy pracownik PEP będzie się czuł współtwórcą sukcesu firmy
- PEP spółką publiczną w 2005 r.

Strategia realizacji Wizji PEP

- Zmiana struktury organizacyjnej w celu dopasowania jej do oczekiwań rynku i poprawienia zauważonych dysfunkcji organizacyjnych (lessons learned)
- Wyznaczenie indywidualnych i mierzalnych celów poszczególnych komórek organizacyjnych, zgodnych z Wizją PEP
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników i motywowanie do większej samodzielności oraz wyższej jakości pracy
- Oparcie rozwoju firmy o powszechnie przyjęte i uznane Wartości

Nowa Struktura PEP



PEP wchodzi na GPW -13 maja 2005



Życie giełdowe PEP...



- W trakcie 2,5 roku od wejścia na giełdę PEP zwiększył swoją wartość ponad czterokrotnie
- WIG20 w tym czasie wzrósł dwukrotnie

- Wstęp – czyli historia Polish Energy Partners S.A.
 - PEP dzisiaj
 - Powstanie i rozwój Firmy
- Jak pozyskać kapitał na swój pomysł - przykład PEP
 - Dlaczego PEP zdobył inwestorów
 - Zasady współpracy z inwestorami
 - A o tym zazwyczaj się nie mówi...

Dlaczego PEP zdobył inwestorów

- Podstawowym elementem sukcesu w pozyskaniu kapitału było przedstawienie dobrze opracowanego biznes planu proponowanego przedsięwzięcia
- Business plan przedstawiany przez PEP inwestorom zawierał następujące elementy:
 - opisanie i uzasadnienia dla umiejscowienia PEP na rynku energetycznym, wraz z analizą tego rynku;
 - wyliczenia finansowe stanowiące podstawę do określenia możliwych do osiągnięcia zysków kapitałowych potencjalnych inwestorów;
 - jasny i wiarygodny plan działania, pokazujący cele strategiczne PEP i sposób ich osiągnięcia, oraz kompetencje Grupy Zarządzającej.

Dlaczego PEP zdobył inwestorów

- W następnym kroku Grupa Zarządzająca wynegocjowała i uzgodniła z Inwestorem najważniejsze elementy business planu, pod kątem możliwej do zrealizowania „strategii wyjścia” dla Inwestora
- Inwestor i Grupa Zarządzająca PEP uzgodnili sposób wynagrodzenia, zapewniający odpowiedni poziom motywacji oraz zbieżność celów strategicznych (wynagrodzenie w akcjach - opcja menedżerska)
- Inwestor i Grupa Zarządzająca PEP wynegocjowali satysfakcjonujący model współpracy operacyjnej (zarządzania spółką) pomiędzy Zarządem a Inwestorem

Przykład procesu pozyskiwania Inwestora

- Przygotowanie i prezentacja koncepcji biznesowej
- Weryfikacja i dyskusja koncepcji
- LOI - termsheet umowy inwestycyjnej (umowy wspólników)
- Przygotowanie i prezentacja biznes planu
- Weryfikacja i akceptacja biznes planu
- Negocjacje i podpisanie umowy wspólników
- Inwestycja

Powyższy proces trwa zazwyczaj od 3 do 6 miesięcy

- Wstęp – czyli historia Polish Energy Partners S.A.
 - PEP dzisiaj
 - Powstanie i rozwój Firmy

- Jak pozyskać kapitał na swój pomysł - przykład PEP
 - Dlaczego PEP zdobył inwestorów
 - Zasady współpracy z inwestorami
 - A o tym zazwyczaj się nie mówi...

Zasady współpracy z inwestorami

- Zasady współpracy pomiędzy właścicielami PEP, Zarządem i posiadaczami opcji menedżerskiej zostały ustalone w ramach Umowy Wspólników
- Posiadacze opcji menedżerskiej i Inwestor dążą do tego samego celu (maksymalizacja wartości rynkowej PEP) i realizują swoje zyski w ten sam sposób
- Miejscem współpracy Inwestora z Zarządem jest Rada Nadzorcza PEP, w której reprezentowane są wszystkie strony Umowy Wspólników
- Działalność bieżąca spółki i realizacja zatwierdzonego business planu leży całkowicie w gestii Zarządu Spółki, złożonego z członków Grupy Zarządzającej

Zasady współpracy PEP z inwestorami

- Zarząd PEP przygotowywał i uzyskiwał akceptację średnioterminowego biznes planu Spółki (3 lata)
- W ramach biznes planu średnioterminowego był przygotowywany i zatwierdzany biznes plan roczny, aktualizowany co 6 miesięcy na posiedzeniach Rady Nadzorczej PEP
- Rada Nadzorcza otrzymywała co miesiąc sprawozdania finansowe Spółki i raz na kwartał sprawozdania z realizacji założeń biznes planu
- Zgodnie z Umową Wspólników i kodeksem handlowym najważniejsze decyzje strategiczne i finansowe zapadały po uzyskaniu akceptacji Rady Nadzorczej

- Wstęp – czyli historia Polish Energy Partners S.A.
 - PEP dzisiaj
 - Powstanie i rozwój Firmy
- Jak pozyskać kapitał na swój pomysł - przykład PEP
 - Dlaczego PEP zdobył inwestorów
 - Zasady współpracy z inwestorami
 - A o tym zazwyczaj się nie mówi...

Zrozumieć inwestora...

- Inwestorzy finansowi, to ludzie myślący o biznesie w specyficzny sposób. Zanim kupią jakiś pomysł muszą wiedzieć kiedy, jak i za ile go sprzedadzą...
 - Kluczowe dla sukcesu w pozyskaniu kapitału jest takie przygotowanie biznes planu i prezentacja swojej koncepcji biznesowej, aby ułatwić inwestorom udzielenie odpowiedzi na te nurtujące ich pytania
 - Inwestorzy lubią ludzi z wizją i z pasją, ale boją się ludzi nazbyt optymistycznych, nie dostrzegających ryzyk. O czynnikach ryzyka trzeba dyskutować otwarcie, tak jak i o czynnikach sukcesu. Inwestor musi być przekonany, że będziecie zarządzać ryzykiem i budować sobie zawsze „plan B”. Tylko Scarlett O’Hara mogła „pomyśleć o tym jutro...” ☺
 - Negocjacje z inwestorem, to proces edukacyjny - Wyuczycie Inwestora swojego pomysłu i wizji rynku. Od Inwestora można nauczyć się myślenia biznesowego i strategicznego. Często ostateczny pomysł na wspólny biznes jest tym, z którym zaczynaliście negocjacje
 - O ile determinacja, poświęcenie i wytrwałość w dążeniu do celu jest zasadniczym atutem Pomysłodawcy, to ślepy upór i ignorowanie realiów rynkowych jest ciężkim grzechem i uniemożliwia pozyskanie kapitału. Kapitał szuka ludzi kreatywnych i elastycznych

Meandry umów inwestycyjnych

- Problem umów inwestycyjnych polega na tym, że zawierane są w warunkach i przy wiedzy Stron całkowicie różnych od tych, w jakich umowy te są konsumowane, a nie sposób stworzyć zapisów na każdą możliwą okoliczność
- W negocjacjach takiej umowy Pomysłodawca jest w słabszej pozycji niż Inwestor, więc istnieje ryzyko przyjęcia zapisów dla niego niekorzystnych. I to pomimo rozlicznych deklaracji uczciwości i otwartości ze strony Inwestorów. Czym więcej o tym Inwestor mówi, tym bardziej trzeba uważać
- Przy ostatecznym rozliczeniu Inwestor zapłaci Pomysłodawcy wyłącznie tyle, ile musi na podstawie w/w umowy

Meandry umów inwestycyjnych - c.d.

- Inwestor wkładający swój kapitał jako pierwszy będzie najprawdopodobniej jednym z wielu następnych, którzy zainwestują w pomysł, zanim zostanie on sprzedany - nowi inwestorzy nie powinni pogarszać pozycji Pomysłodawcy (rozwodnienie udziałów, nowe, ograniczające warunki umowy wspólników)
- W przypadku sprzedaży pomysłu/firmy Pomysłodawca musi mieć takie same prawa, jak inwestor (tag-along vs. drag-along)
- Kwestie IP są tak ważne dla Pomysłodawcy i Inwestora, że nie powinno się nic podpisywać bez konsultacji z prawnikiem wyspecjalizowanym w tej materii

Meandry umów inwestycyjnych - c.d.

- Warunki rozwiązania umowy wspólników i konsekwencje finansowe takiego zdarzenia muszą być precyzyjnie opisane, tak jak i klauzule zakazu konkurencji. Umowa wspólników, to nie jest umowa o pracę - Pomysłodawcy nie chroni kodeks pracy!
- Inwestorzy mają prawo dokooptować do Zespołu Zarządzającego „swojego” człowieka, zazwyczaj z doświadczeniem finansowym lub/i menedżerskim. To nie jest wróg i kapuś! Może być cennym i pomocnym sprzymierzeńcem w relacjach z Inwestorami
- Inwestorzy oczekują od Pomysłodawcy „najwyższej staranności” i bezwzględnej uczciwości. Za błędy, zaniedbania czy kombinowanie płaci się „głową”. W biznesie nie ma miejsca na „wybaczenie”, czy „drugą szansę”
- Inwestor zawsze ma ostateczne słowo.

Podsumowanie Optymisty ☺

- Mając dobry pomysł i chęć do ciężkiej pracy można stworzyć, „od zera”, nowe przedsiębiorstwo, praktycznie w każdym obszarze rynku, o ile umie się wykreować prawdziwą „wartość dodaną” i znaleźć przewagę konkurencyjną
- Zanim zabierzecie się za tworzenie własnej firmy warto zebrać trochę doświadczeń z pracy w realnych przedsiębiorstwach - inwestorzy uważnie czytają CV - same piątki nie wystarczą
- Ostateczny kształt Waszej firmy będzie daleko odbiegał od pierwszych wizji i planów - bądźcie gotowi na zmiany, bo to jedyna szansa przeżycia w biznesie
- Biznes to gra o twardych regułach - ćwiczcie odporność!

D Z I Ę K U J E M Y

 **www.CAMBRIDGE** PYTHON.pl