



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 odnawialnej w Polsce

Posiada aktywa warte ok. 500.000.000 PLN

Zatrudnia 180 osób

Spółka publiczna, obecna od 05/2005 na GPW

108.000.000 PLN sprzedaży i 46.000.000 PLN zysku w 2009 r.

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?



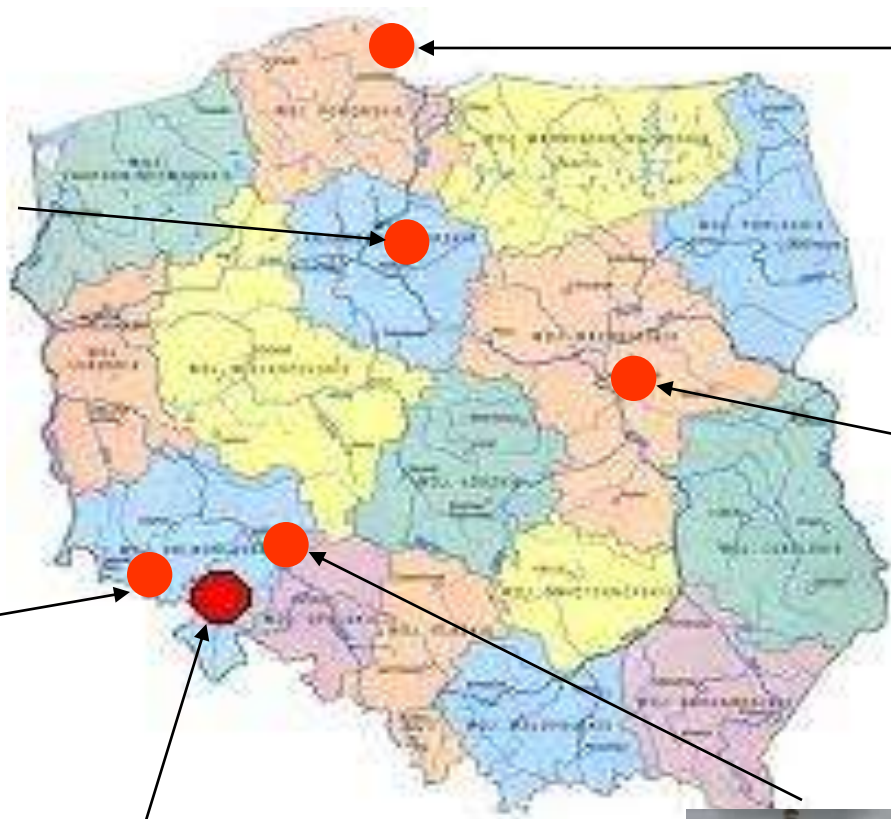
May 2002
Mondi
Paper Plant
Biomass CFB
Coal CHP
98MWe + 360MWt



Autumn 2006
Mondi
Paper Plant
New Turbine
33MWe



October 2005
Mercury
Coke Plant
Coke gas
power plant
8.3MWe



Spring 2006
Puck
Wind Farm
22MWe



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



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



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

- 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

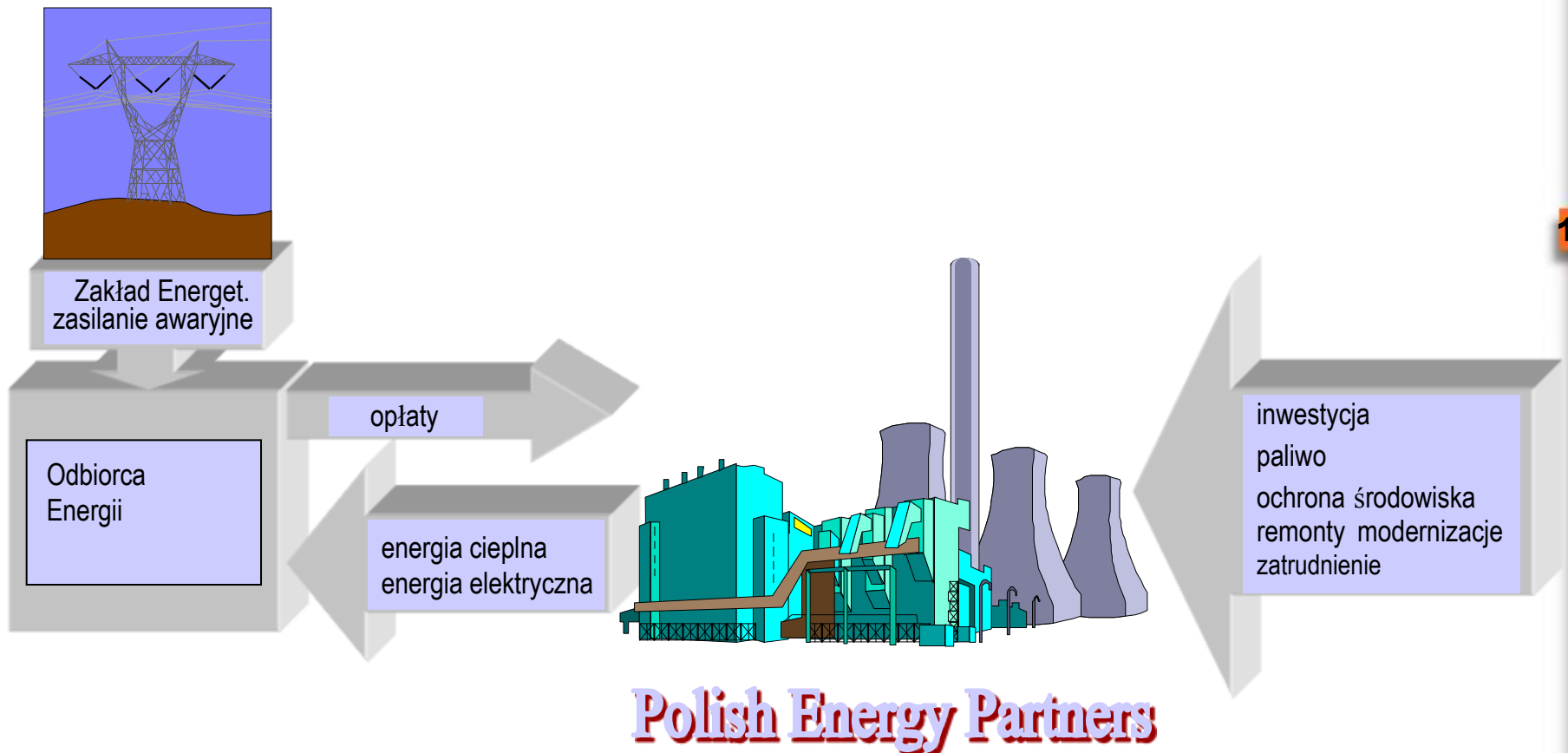
- Udziałowcy: 3 amerykańskie fundusze inwestycyjne, zarządzane przez Enterprise Investors i Grupa Menedżerska
- Kapitał początkowy: 15.000.000 USD, co pozwoli wybudować obiekty o łącznej mocy ok. 100 MWe
- Własny zespół inżynierów i analityków współpracuje z najlepszymi amerykańskimi i europejskimi firmami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

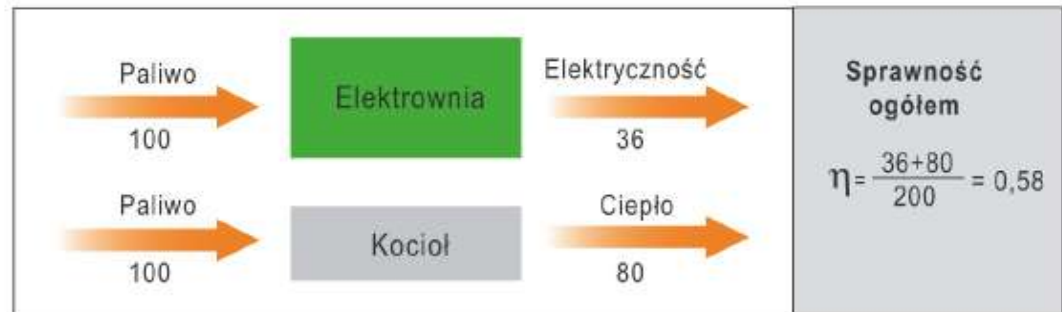
Zasady Funkcjonowania PEP - Model biznesowy



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



Początki - Elektrociepłownia „Wizów”



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

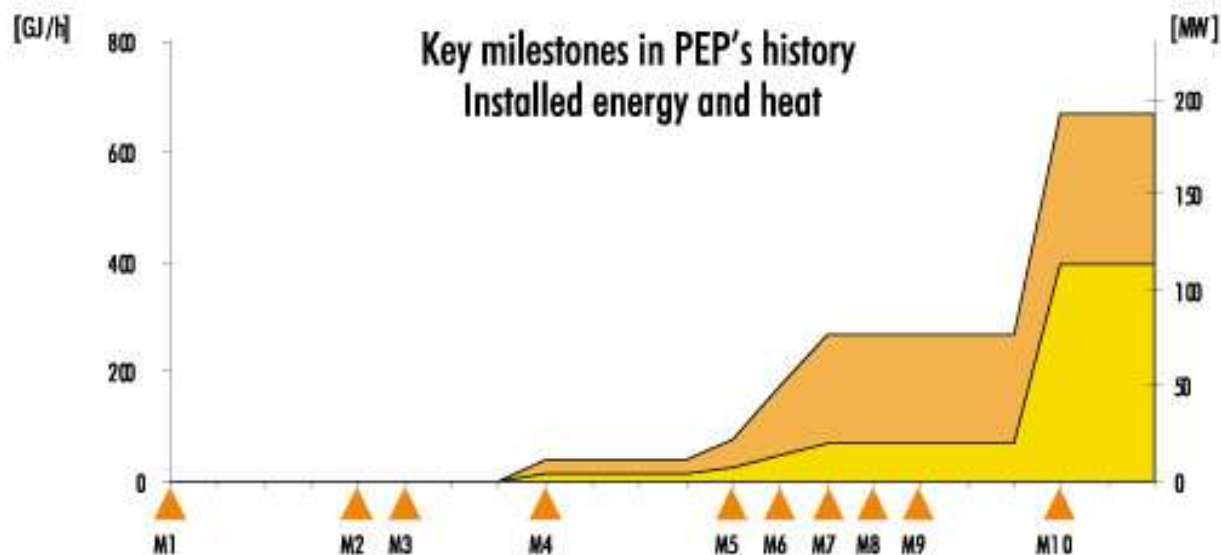
➤ Turbina Centaur 50 o mocy nominalnej 4,4 MWe (ISO)

➤ 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

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%

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

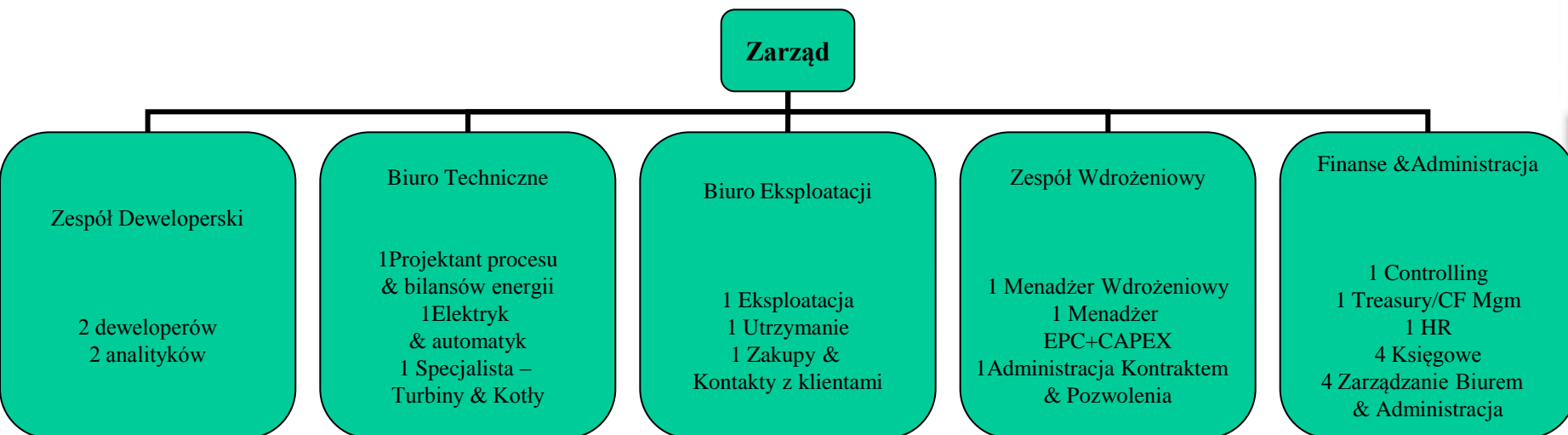
Wizja - PEP za 2-3 lata

- 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 5 lat od wejścia na giełdę PEP zwiększył swoją wartość ponad pięciokrotnie
- WIG20 w tym czasie wzrósł dwukrotnie ale dziś jest na poziomie z 2005 r.

- 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 uzasadnienie 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 powyższe 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 nie 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 i pewnik w biznesie
- Biznes to gra o twardych regułach - ćwiczcie odporność!

D Z I Ę K U J E M Y

 **www.CAMBRIDGE** PYTHON.pl