



Возможные перспективы развития ЗАО «Энергокаскад» (вопросы к обсуждению)

Москва, июль 2003г.

Цель документа

- Обозначить возможности по расширению бизнеса ЗАО «Энергокаскад»
- Заинтересовать собственников Энергокаскада в проведении стратегических изменений
- Определить возможный спектр работ по разработке стратегии
- Представить команду консультантов

Понимание ситуации

- Энергокаскад сегодня – это сугубо инжиниринговая компания, основная деятельность которой заключается в создании дополнительных энерго мощностей на крупных энерго емких предприятиях за счет средств самого предприятия.
- Создаваемые Энергокаскадом мощности позволят его заказчикам – предприятиям значительно экономить на оплате энергии.
- Потенциальный спрос на подобные мощности огромен, однако сегодня он ограничен:
 - возможностями предприятий - заказчиков по финансированию новых объектов (собственных средств зачастую не хватает, получение стороннего финансирования самим предприятием осложняется его текущим финансовым положением);
 - отсутствием на рынке энергетической структуры, способной за свой счет устанавливать подобные объекты предприятиям - заказчикам;
 - ограниченными возможностями российских производителей энергетического оборудования для таких объектов, использование импортного оборудования возможно сделает реализацию таких проектов не рентабельной.
- Существует необходимость значительного расширения рынков сбыта и объемов производства Энергокаскада.

ВАРИАНТ 1. Привлечение консультантов

- Незначительное расширение рынка сбыта Энергокаскада возможно путем привлечения стороннего консультанта (консультантов, партнерской сети), способного (способных) наладить эффективный диалог между предприятиями – Заказчиками Энергокаскада и его потенциальными кредиторами

ВАРИАНТ 2. Создание Энергокомпании

- Значительное расширение рынка сбыта Энергокаскада возможно только путем создания Энергетической Компании (комплекса компаний), способной (способных) за счет собственных и привлекаемых средств создавать энергетические объекты для Заказчиков, управлять собственностью и самими объектами, торговать производимой энергией

Не меняя компанию, а именно тот конечный продукт или услугу, которую она предлагает на рынке, расширить каналы сбыта. Сегодня Энергокаскад продает услуги по проектированию и строительно-монтажным работам. Расширить сбыт можно:

- привлекая стороннего консультанта, который может выступить посредником между Энергокаскадом и предприятием, где устанавливаются объект, с одной стороны, и кредитными организациями, с другой. Консультант, зная технологическое решение Энергокаскада и изучив бизнес предприятия может помочь данному предприятию подготовиться к разговору с кредиторами и от имени предприятия вести переговоры с кредитором;
- Энергокаскаду договориться о стратегическом партнерстве с рядом банков и предлагать свои услуги предприятиям имея финансового партнера, который так или иначе самостоятельно примет решение о целесообразности кредитования заинтересованных предприятий.

К сожалению, этот подход не решает основной проблемы, которая мешает Энергокаскаду расширить рынок сбыта – кредитор будет принимать решение о финансировании предприятия исходя не из экономической эффективности технологий Энергокаскада, а исходя из общего финансового положения и состояния официальной отчетности предприятия. Однако, нуждаются в сторонних ресурсах именно 'проблемные' предприятия.

- Попытаться создать на базе Энергокаскада энергетическую компанию, способную создать собственную сеть энергогенерирующих объектов малой и средней мощности (1-10 МВт) и эффективно ею управлять. В этом случае, Энергокаскад будет строить собственные мощности и уже торговать энергией.
- Предпосылки для создания
 - Наличие большого количества энергоемких производств, спрос со стороны гражданской инфраструктуры (населенные пункты)
 - Электроэнергия является стратегическим ресурсом для предприятий, возможное отключение может быть для многих фатальным событием, что соответственно снижает риск возможной неоплаты
 - Технологические решения, предлагаемые Энергокаскадом, позволяют значительно экономить на оплате энергоресурсов и иметь резерв мощностей
 - Энергокаскад представляет собой команду высококвалифицированных профессионалов, которая может служить основой будущей компании
 - Энергокаскад имеет значительный опыт в создании энергогенерирующих мощностей

Этот вариант развития представляется наиболее перспективным, но требует очень детальной проработки (от анализа рынка сбыта и конкуренции до проведения диагностики компании, разработки оптимальной стратегии развития и поиска стратегического инвестора)

Сравнение вариантов развития

Рынок услуг по проектированию, строительству, монтажу и т.д.

Рынок по производству и торговле энергии (в т.ч. электроэнергии)



Чтобы определиться с перспективностью идеи создания энергокомпании, необходимо получить ответы на следующие основные вопросы:

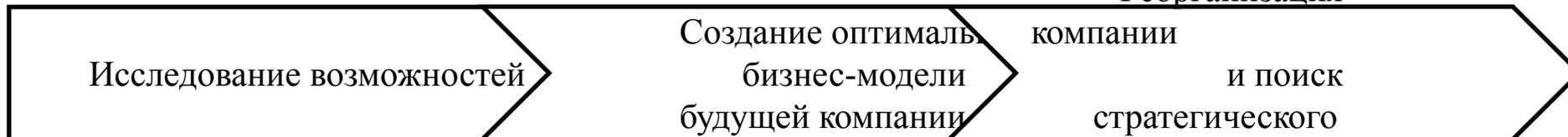
1. Размер платежеспособного спроса на энергию (существующий и потенциальный) в области малой и средней энергетики (1-10 МВт)? Основные риски потребителей.
2. Конкуренция. Реализует кто-либо подобную идею в России? Кто об этом думает, как это организовано на западе?
3. Рентабельность технологических решений Энергокаскада. Основные факторы, определяющие эффективность (стоимость сырья, оборудования, эксплуатации и т.д.)
4. Насколько технологические решения, применяемые Энергокаскадом, способны лечь в основу сети энергетических объектов? Не приведет ли быстрый рост сети к необходимости использования оборудования и сырья, которое существенно снизит рентабельность объектов?
5. Насколько существующая структура и возможности Энергокаскада соответствуют требованиям, предъявляемым к будущей энергокомпании (персонал, финансовые возможности, клиентская база и т.д.)?
6. Что будет представлять собой энергокомпания с точки зрения системы управления и организационной структуры?
7. Каким образом нужно изменить Энергокаскад, чтобы он стал основой для будущей Энергокомпании?
8. Какие инвестиции необходимы и какова их ожидаемая эффективность?
9. Кто может быть стратегическим инвестором сегодня и покупателем в будущем?

Создание Энергокомпании – методология и подход

1-этап: 3-4 недели

2-й этап: 4-6 недель

3-й этап: ??? недель
Реорганизация



Анализ рынка

- спрос - основные потребители (сегодня и в перспективе)
- цены на энергию и сырье для ее производства
- конкуренция
- западный опыт

Бизнес-диагностика Энергокаскада

- рентабельность объектов
- финансовое положение
- структура управления
- основные бизнес-риски с точки зрения стратегического партнера

- Определение оптимальной оргструктуры и системы управления будущей компании и ее сети региональных объектов
- прояснение административно-правовых аспектов
- инвестиционный анализ различных вариантов развития
- определение потребностей компании в сторонних инвестициях
- анализ основных рисков
- Определение оптимальных способов и источников финансирования
- разработка программы реорганизации компании для увеличения ее привлекательности с точки зрения стратегических инвесторов

- реорганизация Энергокаскада согласно разработанной программе
- поиск стратегических инвесторов
- подготовка информации о компании под требования конкретных инвесторов
- представление интересов компании в переговорах со стратегическими инвесторами
- юридическое сопровождение сделки

Вывод о перспективности создания энергокомпании на база Энергокаскада

Подготовка для стратегического инвестора полноценного обоснования создания новой энергокомпании на базе Энергокаскада

Создание энергокомпании

- Консультанты Кокопелли Консалтинг Групп:
 - *Капитоненко Николай Николаевич* – управляющий партнер, большой опыт разработки стратегий для ведущих российских и международных компаний;
 - *Кичеева Мария Петровна* – партнер, опыт проведения бизнес-диагностик и привлечения финансирования для крупных компаний в качестве вице-президента банка ABN-Amro;
 - *Клюев Александр Алексеевич* – консультант, опыт юридической работы в качестве начальника юр. отдела British Petroleum и адвоката бюро Резник, Гагарин и партнеры.
- Консультанты компании Webplan Group:
 - *Нехаев Сергей Александрович* – президент, имеет опыт разработки и успешной практической реализации инвестиционных программ и проектов;
 - *Богданов Николай Юрьевич* – руководитель проектов, значительный опыт в управлении розничных проектов, создании и продвижении на рынке брендовой продукции;
 - *Фетисов Сергей Викторович* – руководитель проектов, опыт работы в инвестиционных департаментах крупных топливно-энергетических компаниях (СИБУР).
- По мере необходимости для реализации проекта могут быть привлечены:
 - *A.T. Kearney* ведущая международная консультационная фирма в области разработки стратегий. Компания имеет успешный опыт совместной работы с Кокопелли Консалтинг Групп;
 - *ЛегаЛайф* – юридическая фирма, основу которой составляют юристы с опытом работы в международных юридических фирмах.