PŘÍRODOVĚDECKÁ FAKULTA
Masarykova univerzita

Strategie a business development, nové investiční projekty

17. října 2016

PŘÍRODOVĚDECKÁ FAKULTA
Masarykova univerzita

Strategie a business development

1. **Proč nové projekty?**

2. **Strategie růstu společnosti**
   a) **Organic**
   b) **Acquisitions**

3. **Proces Business development**

4. **Investiční rozhodování ve firmě**
   a) **Návrh projektu**
   b) **Prověrka**
   c) **Analýza a schválení**
   d) **Realizace**

Strategie a business development

Proč nové projekty?

- ✓ Nové projekty jsou pro společnost zabývající se těžbou a průzkumem jedinou cestou k další úspěšné existenci firmy.
- ✓ Objem vytěžený za časovou jednotku musí být nahrazen minimálně stejným objemem ověřených a vytěžitelných zásob, jinak firma stagnuje a rychle zaniká.

Efekt nových projektů:

- ✓ nové projekty, u nichž jako kritérium hodnocení vystupuje **úspora nákladů**
- ✓ nové projekty, u nichž jako kritérium hodnocení vystupuje **vykazovaný zisk/cashflow**

Strategie a business development

Proč nové projekty? Podmínky úspěchu:

- ✓ Existuje strategie rozvoje. Kam chceme jít?
- ✓ Projekt musí být podložen současnými prostředky a rozpočtem, budoucími parametry podniku v rámci přijaté strategie a v souladu očekávaným dlouhodobým vývojem organizace a celého průmyslu
- ✓ Existuje struktura business development (BD), která systematicky generuje projekty v rámci schválené strategie
- ✓ Existuje systém hodnocení a výběr projektů (decision making)
- ✓ Aplikuje se standardní, většinou kolektivní rozhodování o investici
- ✓ Funguje systém řízení dalšího projektu po pozitivním rozhodnutí

Strategie a business development

Strategie růstu společnosti

Organický růst (Organic growth):

- ✓ Růst počtu zaměstnanců ve vlastních stávajících business units
- ✓ Vytváření nových business units (dělením stávajících, zakládáním nových, zakládání organizačních složek…)
- ✓ Zakládání dceřiných společností

Vlastnosti, výhody, nevýhody organického růstu:

- ✓ Není investičně ani finančně (cashflow) náročné
- ✓ Obvykle zláká schopné nespokojené zaměstnance konkurence
- ✓ Náročné na personální strukturu – zakládat nové BU musí jen ti nejlepší, oslabení stávajících BU, ředění personální kvality
- ✓ Obvykle 1 až 3 startovní roky, pomalý náběh tvorby zisku na požadovanou úroveň

Strategie a business development

Akviziční růst (Growth through acquisitions):

Rozvoj organizace kupováním podílů ve společnostech/společností vlastnících projekty

Vlastnosti, výhody, nevýhody akvizičního růstu:

- ✓ V procesu vyhledávání a získávání akvírované společnosti musí být silně osobně zaangažován top management kupující společnosti
- ✓ Značná délka transakce, obvykle 1 rok a více
- ✓ Náročné investičně i cashově,
- ✓ Milníky s neočekávaným vývojem – stanovisko ÚOHS, odmítnutí transakce prodávajícím na poslední chvíli, konkurence, vývoj na trhu, změny zdanění
- ✓ Někdy bývá problém v soutěžích prokázat vlastní kapacity
- ✓ Problémy s postoji managementu kupované společnosti
- ✓ Okamžitý vstup obratu a zisku (k rozhodnému dni) do konsolidovaných výsledků
- ✓ Získání nových talentovaných zaměstnanců do koncernu
- ✓ Management a zaměstnanci nové společnosti zpočátku poskytují zpětnou vazbu (netrpí provozní slepotou)
- ✓ Často složitý a dlouhý integrační proces
- ✓ Nebezpečí, že integrační proces smaže výkonnost a pružnost kupované společnosti
- ✓ Někdy ale není nutno integrovat
- ✓ Frustrace z re-brandingu

PŘÍRODOVĚDECKÁ FAKULTA
Masarykova univerzita

Strategie a business development

	Units	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Production	mboed	5.4	7.7	7.7	9.8	9.9	10.1	10.1	9.7	9.5	8.0	6.2
Production	mcm	322	457	461	587	597	608	605	583	573	480	368
EBITDAX	**mmEUR**	**49**	**73**	**72**	**99**	**94**	**99**	**96**	**90**	**90**	**74**	**56**
Income Tax	mmEUR	(9)	(12)	(9)	(12)	(14)	(15)	(14)	(12)	(12)	(9)	(5)
Capex	mmEUR	(47)	(78)	(60)	(42)	(38)	(33)	(33)	(18)	(19)	(13)	(16)
Development	*mmEUR*	*(14)*	*(40)*	*(36)*	*(22)*	*(28)*	*(20)*	*(19)*	*(5)*	*(5)*	*(4)*	*(5)*
Exploration	*mmEUR*	*(33)*	*(37)*	*(24)*	*(20)*	*(9)*	*(13)*	*(13)*	*(14)*	*(13)*	*(9)*	*(12)*
Net Acquisition Costs	mmEUR	(9)	(70)	(2)	-	(2)	-	-	-	-	-	-
Free Cash Flow (FCF)	**mmEUR**	**(15)**	**(87)**	**2**	**45**	**41**	**50**	**49**	**60**	**59**	**52**	**34**
Debt Capacity	mmEUR	102	141	138	180	171	179	175	168	169	140	107
Cumulative Debt	mmEUR	16	109	109	109	109	109	109	109	109	109	107
FCF (Post-Financing)	mmEUR	0	1	(4)	39	36	45	44	55	54	47	27
Debt Capacity Remaining	mmEUR	86	32	29	71	62	70	65	59	60	31	-

10 mboed by 2020

- **Acquire 2 mboed on 1/1/16 with ability to grow to 2.5 mboed**
- **Acquisition Cost = $80mm, ability to finance 50%**

Maximum Growth

- Acquire total of 2mboed with ability to grow to 2.5 mboed
- Acquisition costs = 70mmEUR ($80mm at $40,000/bbl/d)
- Cash flow neutral until 2018
- Choices – add 1-2mboed, structural bd, dividend, etc, add production in 2020

Risks

- Self funding of acquisitions
- Success of CEEC exploration

Strategie a business development

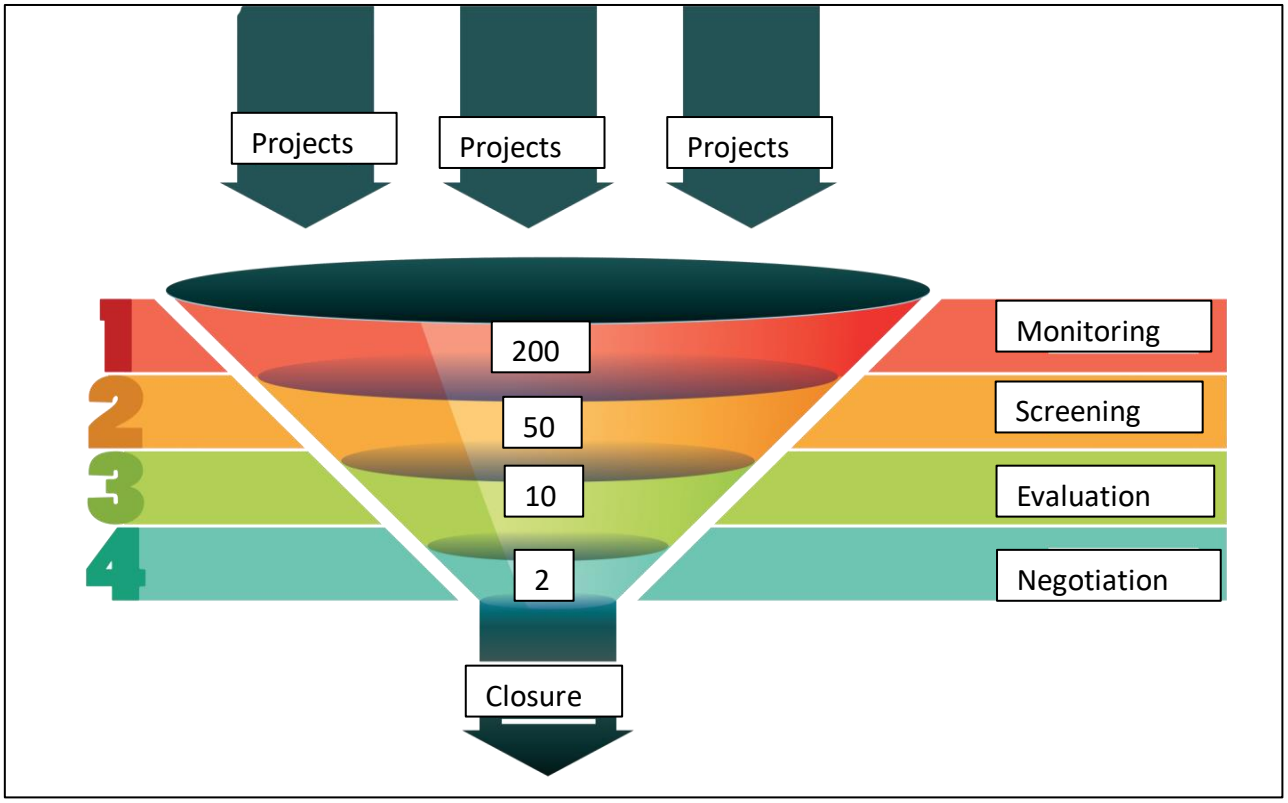
Business Development

Cílem BD je:

- ✓ analyzovat potenciálně nová teritoria
- ✓ monitorovat dění v průmyslovém odvětví s ohledem na politická a kontraktní rizika konkrétní země (daně, cla, omezení)
- ✓ vyhledávat nové projekty ať už prostřednictvím soutěží, tak i přímých vyjednávání s prodejci nebo brokery
- ✓ stanovit míru vhodnosti projektu v rámci strategie a existujícího rozpočtu
- ✓ provádět jejich prvotní ocenění a eliminaci nevhodných projektů
- ✓ získávat přístup k balíku dat (data package)
- ✓ organizovat due diligence (technický, fiskální, právní) přes vybranou poradenskou strukturu (EY, KPMG)
- ✓ sestavit investiční návrh (proposal) k dalšímu posouzení
- ✓ vytvořit a koordinovat tým pro prověrku (screening) a ekonomickou analýzu
- ✓ organizovat a řídit vyjednávání s prodejcem
- ✓ dokončit proces přijetí projektu (completion) a předání managementu projektu k dalšímu rozvoji

Strategie a business development

BD pracuje se specifickým nástrojem (BD hopper, funnel) pro evidenci a transparentnost procesu, zejména s ohledem na etapovitost procesu. V systému, ke kterému má hierarchický přístup omezený počet pracovníků **musí být uvedeny všechny relevantní infomace** včetně zdroje projektu, ceny a základních typových parametrů (průzkum, těžba, bidding, přímé vyjednávání).



Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment Decision Making)

Rigorózní proces jasnými etapami s ohledem na obrovské sumy a dlouhodobou návratnost

- ✓ Návrh projektu (Origination of Proposal)
- ✓ Prověrka (Project Screening)
- ✓ Analýza a schválení (Analysis and acceptance)
- ✓ Realizace (Progress monitoring and review)

Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment Decision Making)

Návrh projektu je prvotní výstup z hopperu

Prověrka (project screening) je kvalitativní proces prověření návrhu z práce BD, kde musí být položeny základní otázky, dříve, než vůbec začne ekonomické oceňování:

- ✓ Co je cílem projektu?
- ✓ Vyhovuje dlouhodobé strategii organizace?
- ✓ Je to povinná investice, např pro partnera, vládu, (zejména pro mezinárodní projekty)?
- ✓ Jaké zdroje jsou potřeba a jsou dostupné (money, technická kapacita, lidi)?
- ✓ Existuje manažerská kompetence k úspěšnému provedení projektu?
- ✓ Nevystaví projekt organizace nepřiměřenému riziku?
- ✓ Jaké je trvání projektu a jaká jsou měřítka jeho úspěšnosti?
- ✓ Jaké jsou alternativy a byly brány v úvahu?

Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment Decision Making)

Analytická část zahrnuje několik kroků:

- ✓ Příprava a předložení finanční informace ve formě formálního investičního návrhu (investment proposal). Na přípravě se podílí projektový tým, kromě BD dále ekonom, geolog, těžební inženýr, technik)
- ✓ Klasifikace projektu buď do standardní kategorie (t j standardní projekt s přesně definovaným postupem hodnocení), nebo jiné, které mají dosáhnout menší nebo větší výnosnost
- ✓ Finanční analýza projektu (investment appraisal process)
- ✓ Srovnání výsledků projektu se standardním souborem akceptačních kritérií
- ✓ Ocenění projektu v kontextu existujícího rozpočtu pro nákup a následné operace

Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment Decision Making)

Finanční analýza musí odpovědět minimálně na následující otázky:

- ✓ Jaký cashflow/zisk lze očekávat a kdy?
- ✓ Byla/nebyla aplikována inflační očekávání pro jednotlivé parametry?
- ✓ Byla aplikována analýza rizik? S jakým výsledkem?
- ✓ Jaké jsou výsledky analýzy (IRR, NPV)?

Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment Decision Making)

Kvalitativní kritéria

Finanční analýza je rozhodující, vzhledem k výši investice a délce návratnosti. V některých případech jsou však i kvalitativní kritéria relevantní. Setkali jsme se s nimi již v etapě screening, například nakolik zapadá projekt do strategie podniku, nebo je mandatorní.

Existují však i další kritéria:

- ✓ Co se stane, pokud se projekt neuskuteční, např co motivace lidí, ztráta market share?
- ✓ Otevře projekt cestu k další expanzi?
- ✓ Bude tato investice vyžadovat další investici v budoucnosti?
- ✓ Co image společnosti?
- ✓ Bude v případě uskutečnění projektu firma flexibilnější vzhledem k technologiím, trhu?

Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment decision making)

Schválení (Go/no go)

Přijímá se na různých úrovních společnosti v závislosti na těchto faktorech:

- ✓ Typ investice
- ✓ Riziko
- ✓ Objem investice, tedy výše investované sumy (od managera po board)

O přijetí rozhodnutí se organizace zaváže k provedení projektu a decision maker **MUSÍ** akceptovat odpovědnost za úspěch/neúspěch a svoji reputaci ohledně přijímání rozhodnutí.

Strategie a business development

Investiční rozhodování ve firmě (Investment decision making)

Realizace projektu

- ✓ Project on time, in full on budget (POTIFOB)
- ✓ CAPEX nepřekročí schválené objemy
- ✓ Implementace není zpožděná
- ✓ Očekávané výsledky se dostaví (v delším časovém úseku)