

Planul de afaceri al Cooperativei:

Atenție! Acest plan de afaceri se bazează pe informațiile pe care le aveam disponibile până la 17 ianuarie 2021. Ca orice plan de afaceri, nu este altceva decât o structură preliminară a modului în care sperăm/ne gândim/ne așteptăm să se dezvolte afacerea în următorii câțiva ani. Cu ajutorul tău, s-ar putea să fie și mai bine. Dar știind că piața & afacerile din energie sunt destul de volatile, s-ar putea dovedi și mai rău. Să lucrăm cu sârguință și să sperăm la ce este mai bine!

Cooperativele de energie din Europa

Chiar dacă Cooperativa de Energie este prima de acest gen din România, suntem norocoși să avem mii de cooperative surori în Europa.

Aceste cooperative colaborează prin intermediul REScoop, federația europeană a Cooperativelor de Energie, din care facem și noi parte. De asemenea, ne referim la REScoops și ca inițiative comunitare de energie. În prezent, cele mai multe REScoops sunt organizate sub formă de cooperative, care se disting prin termenii modului în care își conduc afacerea.

Principiile fundamentale ale comunităților & cooperativelor de energie:

Preocupare pentru comunitate - scopul întreprinderii este de a oferi beneficii economice, sociale și de mediu pentru membrii lor sau pentru zona locală/zona în care aceștia sunt activi.

Participare deschisă și voluntară - apartenența la o cooperativă este deschisă tuturor persoanelor ca utilizatori finali ai serviciilor sale, având în vedere că sunt dispuși să accepte responsabilitățile acestui statut.

Guvernare democratică - management democratic bazat pe putere egală de luare a deciziilor (adică fiecare membru are un singur vot indiferent de aportul la capitalul social).

Autonomie și independență - Comunitatea este controlată de membri sau acționarii care participă ca utilizatori finali; investitorii externi sau alte firme care participă în comunitate nu trebuie să aibă o poziție de control în cadrul Consiliului de Administrație.

Exemple care ne inspiră:

1. Som Energia, Spania

Înființată în 2010, a început să vândă electricitate verde certificată membrilor săi în 2011. În prezent are 69.000 de membri, 90 de angajați, 122.000 de contracte și o cifră de afaceri de 75 de milioane de euro pentru anul 2020. Cooperativa deține o

Cooperativa de Energie

hidrocentrală, o centrală de biogaz și mai multe sisteme solare. Mai multe proiecte eoliene sunt în curs de dezvoltare.

2. EWS Schoenau, Germania

A început ca o inițiativă cetățenească după dezastrul nuclear de la Cernobîl în 1986. După o bătălie de zece ani, au reușit să preia rețeaua locală. La sfârșitul anului 2019 ofereau servicii către 196.000 de clienți în Germania și gestionează mai multe rețele termice urbane, centrale solare și eoliene.

3. Ecopower, Belgia

Lansată în orașul Rotselaar, în jurul unui proiect de renovare a unei mori de apă - monument istoric. În primii 10 ani, ei aveau în jur de 100 de membri. Odată ce liberalizarea pieței energiei electrice a început în Belgia, au decis să înceapă vânzarea de energie electrică verde certificată. În prezent, aproape 60.000 de persoane sunt deservite în Flandra, regiune a Belgiei, iar cooperativa este proprietarul mai multor proiecte hidroelectrice, eoliene și solare care acoperă consumul de energie electrică al membrilor săi.

Fie direct, fie indirect, prin REScoop, putem beneficia de experiențele acestor cooperative, să împărtășim date cu acestea și să colaborăm în proiecte UE.

Strategia noastră:

Cooperativa este o afacere bazată care va furniza energie 100% verde certificată membrilor săi. Obiectivul său principal este de a facilita tranziția energetică în România către o piață de energie regenerabilă în care cetățenii joacă un rol activ. Pentru a îndeplini acest obiectiv avem nevoie de un model de afaceri durabil. Pentru piața de energie electrică aceasta înseamnă:

- O bună guvernare
- Controlul riscurilor de piață
- Situații financiare solide
- Modestie și un serviciu clienți de top

Strategia noastră, după preluarea Apuron Energy, ar putea include pașii prezentați mai jos. Fiecare pas necesită o analiză atentă și trebuie să se bazeze pe cunoștințele despre piață și energie ale tuturor membrilor echipei. Mai ales cu privire la piața din România și luând în calcul lecțiile învățate de pe piețele mai dezvoltate din Europa.

Momentul potrivit este adesea esențial, astfel încât impactul maxim să fie obținut cu resursele limitate pe care le avem. Cuvintele cheie din comunicarea noastră se vor roti în jurul: **împreună, pozitiv, durabil, impact local și viitor.**

Cei 10 pași sunt după cum urmează:

Cooperativa de Energie

1. **Consolidarea portofoliului actual de clienți și începerea furnizării de energie electrică verde**, certificată cu garanții de origine, pentru toți clienții și găsirea echilibrului corect între marjele de profit și riscurile asumate.
2. **Începerea furnizării de energie** către membri cooperativei: Clienți rezidențiali și micile afaceri.
3. **Pregătirea sistemelor IT & suport clienți** pentru liberalizarea pieței rezidențiale din 2021. Scopul nostru principal este un nivel ridicat al satisfacției clienților.
4. **Dezvoltarea unui portofoliu de proiecte de producție de energie**. În primă etapă solare, iar într-o etapă ulterioară, eoliene care ne vor permite să obținem experiență în gestionarea acestor proiecte și oferind un randament financiar satisfăcător, atât cooperativei cât și membrilor care investesc în acest proiect. Pe termen lung, ne dorim ca proiectele de producție ale Cooperativei să **acopere în întregime consumul portofoliului**.
5. **Facilitarea autoconsumului prin sisteme fotovoltaice montate pe acoperiș** - "roof-top" - dedicate IMM-urilor dar și consumatorilor rezidențiali.
6. Dezvoltarea serviciilor de tipul "**demand management**" pentru clienți industriali - probabil în colaborare cu un partener internațional.
7. Dezvoltarea proiectelor de **stocare a energiei electrice**.
8. Oferirea de **sfaturi și soluții de eficiența energetică** pentru membrii noștri.
9. **Colaborarea cu alte proiecte comunitare de energie regenerabilă** din România și dezvoltarea acestora.

Pentru fiecare pas, avem multiple exemple de succes în mai multe țări europene. Putem compara experiențe și piețe prin intermediul celorlalte cooperative de energie din Europa.

Odată ce am realizat toate cele de mai sus și/sau am început să devenim și mai ambițioși, am putea dezvolta servicii legate de:

- **Mobilitate electrică** combinată cu încărcare V2G (Vehicle-to-Grid);
- Contracte de performanță și economisire energetică pentru IMM-uri;
- Servicii administrative pentru noi comunități & cooperative de energie din România.

Ipoteze

Data	Membri	Volum de energie vândut GWh	Marjă brută de profit
Prezent	335	40	0.7%
Final 2021	1100	60	3%
Final 2022	2000	90	5.5%
Final 2023	3100	120	6%

Cooperativa de Energie

- **Estimări pentru 2020:** Cifrele reprezintă o extrapolare a rezultatelor preliminare pentru perioada Ianuarie - Noiembrie 2020. Acestea reprezintă doar rezultatul activității de trading de energie electrică și sunt negative din cauza modificărilor generate pe piața de energie electrică, de către criza Covid-19. Ținând cont că și luna decembrie a fost una "scumpă" pe piața de energie, ne așteptăm ca rezultatele finale (care vor fi definitive în martie 2021) vor fi de asemenea negative.
- **Impozitul pe profit:** nu există pierderi istorice în companie pentru a compensa impozitului, deci se plătește 16%.
- **Sediul Cooperativei de Energie:** oferit gratuit de Victor Iancu, președintele Cooperativei, în primii doi ANI.
- **Salarii:** Adrian Munteanu va fi adăugat echipei Apuron Energy și se va ocupa de serviciu clienți și dezvoltarea comunității. Cele mai eficiente companii din acest domeniu au cifră de afaceri cuprinsă între 1 -2 milioane de euro/angajat/an.
- **Reprezentare și transport:** cheltuieli pentru menținerea contactelor & promovarea cooperativei. În prima parte a anului 2020 am participat la numeroase evenimente publice, dar ulterior am transformat totul în evenimente online pentru a respecta legislația.
- **Management:** estimăm că nu vor exista modificări ale costurilor de management în următorii doi ani. În prezent, membri Consiliului de Administrație lucrează voluntar și nu au beneficii financiare.
- **Costul vânzărilor de energie:** sunt echivalente cu 95% din veniturile obținute din vânzarea de energie electrică (a se vedea mai jos) pentru 2021. Acest lucru ne lasă cu o marjă brută de 5%, după ce scădem costurile directe. Din acești 5% plătim salariile, costurile de birou, IT și marketing. 5% este în concordanță cu rezultatele Apuron Energy din ultimii doi ani și cu marja brută a Som Energia în Spania (6% - 9%). Ne propunem să creștem încet marja cu 0,5% pe an, pentru că ne vom concentra pe clienți mai mici, unde marjele sunt în general mai mari. Marja de profit finală este menită să fie de 1% - 2% din vânzări.
- **Datorii neperformante:** Considerăm că 1% din cifra de afaceri ca fiind un provizion pentru datoriile neperformante, chiar dacă toți clienții sunt în mare parte acoperiți de o politică de asigurare a creditului de către firma Coface.
- **Alte cheltuieli operaționale (OpX):** considerăm 0,5% din cifra de afaceri ca o estimare rezonabilă. Acest lucru este în concordanță cu cifrele obținute în ani normali, precum 2018 & 2019.
- **Dobânzile** sunt calculate ca medie pe care o plătim pentru împrumuturile noastre restante. Estimăm împrumuturile oferite de către membri la 2 milioane de lei (aproximativ 400.000 euro) sau la o dobândă medie de 4,5%.
- **Inflația:** nu am luat în considerare inflația sub ipoteza tacită că atât veniturile, cât și costurile vor crește cu același procent.
- **Energia verde:** presupunem că garanțiile de origine vor fi ieftine în primii ani, adică un preț simbolic de 0,05 euro/MWh sau 50 Euro/GWh pentru 2021 și 2022. Pentru 2023 presupunem 100 Euro/GWh. În anii de după, probabil, prețul va continua să crească până la media din UE, unde acum se plătește un preț de 300 - 500 Euro/MWh. [Sursa](#)

Nu am inclus în buget:

- Veniturile și cheltuielile din proiecte de investiție, iar pe baza tipurilor de tarife, a costurilor tehnologice și a autorizațiilor obținute vom decide unde investim mai întâi.

Cooperativa de Energie

RON		Estimat	Previzionat		
Descrierea	An fiscal 2019	2020	2021	2022	2023
Nr. de membri la final de an		400	1100	2000	3100
GWh furnizați în fiecare an		40	50	75	105
Venituri din vânzarea energiei	20,660,154	22,000,000	25,000,000	37,500,000	52,500,000
Costul energiei vândute	-19,611,421	21,970,000	-24,250,000	35,625,000	49,612,500
Profit brut din vânzarea energiei	1,048,733	30,000	750,000	1,875,000	2,887,500
%	5.1%	0.1%	3.0%	5.0%	5.5%
Costurile cu forța de muncă	-236,037	-330,000	-35,000	-52,500	-73,500
Comisioane și alte cheltuieli către terți*	-454,263	-543,000	-450,000	-450,000	-450,000
Provizioane pentru datorii neperformante	-91,031	-49,000	-250,000	-375,000	-525,000
Certificatele de Origine (GO)	0	0	-2,500	-3,750	-10,500
Alte cheltuieli operaționale**	-112,760	-228,000	-125,000	-187,500	-262,500
Total alte cheltuieli operaționale	-894,091	-1,150,000	-862,500	-1,068,750	-1,321,500
EBITDA	154,642	-1,120,000	-112,500	806,250	1,566,000
%	0.7%	-5.1%	-0.5%	2.2%	3.0%
Depreciere & amortizare	-11,203	-11,000	-15,000	-20,000	-25,000
Venituri extraordinare	3,424	82,000	0	0	0
Cheltuieli extraordinare	-3,900	-3,000	0	0	0
EBIT	142,963	-1,052,000	-127,500	786,250	1,541,000
%	0.7%	-4.8%	-0.5%	2.1%	2.9%
Dobânzi - venituri/(cheltuieli)	6,518	26,000	-90,000	-90,000	-90,000
Cursul de schimb - ForEx venituri/(cheltuieli)	-972	0	0	0	0
EBT	148,509	-1,026,000	-217,500	696,250	1,451,000
Impozit pe profit	-110,094	0	0	-111,400	-232,160
Profit Net	38,415	-1,026,000	-217,500	584,850	1,218,840
%	0.2%	-4.7%	-0.9%	1.6%	2.3%

*Acesta este un comision bazat și plătit pe un contract de furnizare activ al Apuron. Nu credem că vor mai exista alte contracte de acest gen, în viitor.

**Este considerat un procent din vânzarea de energie care acoperă tarife și taxe colectate setate și colectate pentru bugetul de stat & alți actori implicați.

Oportunități și amenințări

Incertitudinea legislativă - Întrucât în România "regulile jocului" au fost deja modificate retroactiv în urmă cu câțiva ani, pare puțin probabil ca acest lucru să se întâmple din nou cu aceleași proiecte. Dar, în general, sectorul energiei electrice este foarte bine reglementat, cu modificări legale frecvente și bruște.

Liberalizarea pieței de energie electrică - Planificată pentru începutul anului 2021 pentru clienții casnici și industriali. Experiența din alte țări ne învață că acest lucru va duce la mișcări de piață și la un număr tot mai mare de oameni care vor trece la noi furnizor, adesea companii nou venite în domeniu.

Lipsa furnizorilor de energie regenerabilă - Utilizarea certificatelor de origine este foarte limitată în România, doar 34% fiind utilizate în mod eficient, în principal de unele companii internaționale mai mari. Prevedem că mulți clienți vor fi serios interesați de această problemă, așa cum sunt în orice altă țară UE: De asemenea, ne așteptăm ca energie regenerabilă să devină absolut imperativă în rândul afacerilor.

Obiectivul UE de reducere a emisiilor de CO2 cu 55% sau mai mult - Acest lucru implică indirect faptul că 5GW de noi proiecte solare și eoliene ar trebui înființate și conectate în următorul deceniu, în România.

-